

แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหาร
จัดการองค์การธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กร
ไปสู่ความยั่งยืน

โดย

นางภิมลภา สันติโชค
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
ธนาคารดอยซ์แบงก์ ประเทศไทย

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 65
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2565 - 2566

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์การธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน” ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ ของ นางกมลภา สันติโชค เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 65 ประจำปี การศึกษา พุทธศักราช 2565 - 2566

พลโท

(ชาติชาย ชัยเกษม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กร
ธนาคารเชิงพาณิชย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ

ผู้วิจัย นางภิมลภา สันติโชค **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 65

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการ
องค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและ
อนาคต 2) ศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์
ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี และ 3) เสนอแนะการแก้ปัญหาและ
แนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคารเพื่อการพัฒนาที่
ยั่งยืน ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเก็บข้อมูลแล้วใช้การวิเคราะห์เชิง
เนื้อหา เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผลการศึกษา
พบว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาล
และการบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย 1) ด้านการปฏิบัติตามนโยบายภาครัฐ 2) ด้านการเคารพ
ในสิทธิและหน้าที่อย่างเท่าเทียม 3) ด้านบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการกำกับ
ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน 5) ด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ
6) ด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คุณธรรมและจรรยาบรรณ ในขณะที่ผลกระทบที่เกิดจากการ
บริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี
ประกอบด้วย 1) ผลกระทบต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน 2) ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ
3) ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม แนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบายด้าน
ธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน
มีดังนี้ 1) แนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการ
องค์กร 2) แนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบายด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคาร
3) แนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบายด้านการธนาคารที่รับผิดชอบต่อสังคม และ 4) แนวทางการ
แก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบายที่ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน

Abstract

Title Guidelines for encouraging policies on good governance and management of commercial banking organizations to support the development of the organization towards sustainability.

Field Economics

Name Mrs. Pimolpa Suntichok **Course** NDC **Class** 65

The objective of this study was to 1) examine the problems and obstacles to corporate management of commercial banks that conform to good governance and management principles both now and in the future 2) examine the effects of corporate management of commercial banks that do not comply with these principles and 3) recommend problem solving and guidelines for promoting good governance policies and management of the banking organization for sustainable development. The study found that Problems and obstacles of the management of commercial banks according to good governance and management, consisting of 1) Compliance with government policies 2) Respect for equal rights and duties 3) Roles and duties of stakeholders, 4) Supervision, monitoring, evaluation of performance 5) Disclosure of information to stakeholders, and 6) Transparency, accountability, morality, and ethics. On the other hand, the impacts caused by the organizational management of commercial banks that do not comply with good governance and management principles include 1) impacts on banks or financial institutions 2) impacts on stakeholders and 3) the impact on the economy society and environment. The guidelines for problem-solving and promoting good governance policies and management of the banking organization for sustainable development are 1) problem solving and promotion of policies on good governance and organizational management 2) problem solving and promotion of bank risk management policies 3) problem solving and promotion of responsible banking policies and 4) problems solving and promoting policies that contribute to sustainable banking.

คำนำ

ด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้สถาบันการเงินต้องเผชิญความเสี่ยงรูปแบบใหม่ ๆ อาทิ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมายและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ รวมถึงความเสี่ยงด้าน ESG ซึ่งหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้าน ESG คือ การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่ดีให้องค์กร โดยสถาบันการเงินตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบ ESG สิ่งสำคัญคือการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและการปรับลดกฎเกณฑ์เพื่อลดภาระให้สถาบันการเงิน ตลอดจนสร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนให้เกิดการดำเนินกิจการธนาคารอย่างยั่งยืน การสร้างความเข้าใจของความต้องการและข้อจำกัดของกลุ่มต่าง ๆ จึงมีความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ภายใต้กรอบการปฏิบัติตามหลักการธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารในหน่วยงานธนาคารที่ให้บริการทางการเงิน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางการส่งเสริมและขับเคลื่อนนโยบายด้านหลักการธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่ดีในธุรกิจธนาคาร เพื่อให้องค์กรธนาคารเป็นองค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านธรรมาภิบาล และสามารถก้าวไปสู่การเป็นธนาคารที่มีความยั่งยืนและเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมจริยธรรมในระดับสูง เพื่อเป็นสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรธนาคารให้เกิดขึ้นกับลูกค้าและประชาชนทุกคนที่มาใช้บริการกับธนาคารของไทย

(นางภิมลภา สันติโชค)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 65

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
วิธีดำเนินการวิจัย	8
ข้อจำกัดของการวิจัย	12
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	13
คำจำกัดความ	13
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	16
แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร	16
แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินกิจการธนาคาร	23
แนวคิดเกี่ยวกับการธนาคารเพื่อความยั่งยืน	43
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของธนาคาร	56
แนวคิดเกี่ยวกับหลักการธนาคารที่รับผิดชอบต่อ	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	66
บทที่ 3 ธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคารเชิงพาณิชย์	72
การศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคาร	
เชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี	72
การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิง	
พาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี	81
การศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้าน	
ธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร	
เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน	86
สรุป	96

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก	101
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี	101
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี	129
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคารเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน	138
ส่วนที่ 4 สรุป	157
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	165
สรุป	165
ข้อเสนอแนะ	177
บรรณานุกรม	181
ภาคผนวก	188
แบบสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบการวิจัย	189
ประวัติย่อผู้วิจัย	191

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1 - 1	กลุ่มตัวอย่างตัวแทนจากธนาคารเชิงพาณิชย์ของไทย จำนวน 10 ธนาคาร	5
1 - 2	กลุ่มตัวอย่างตัวแทนจากธนาคารเชิงพาณิชย์ต่างประเทศ จำนวน 16 ธนาคาร	6

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1 - 1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	9
2 - 1	กรอบแนวคิดของการวิจัย	71

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษยชาติรู้จักเงินตราในรูปแบบต่าง ๆ มาอย่างยาวนานและจะแสวงหาบริการเพื่อฝากเงินเหล่านั้นอย่างปลอดภัย ธนาคารทุกยุคทุกสมัยก็ตระหนักเป็นอย่างดีว่า จำเป็นที่จะต้องสร้างความเชื่อมั่นและเชื่อถือในระดับสูงกับลูกค้าที่ใช้บริการอยู่ตลอดเวลา แต่วิกฤติการเงินของโลกในหลายปีที่ผ่านมาซึ่งกฎเกณฑ์การกำกับดูแลแบบใหม่ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นคงให้กับสถาบันการเงิน โฉมหน้าธนาคารเปลี่ยนแปลงไปมากหากเทียบกับสองศตวรรษก่อน เทคโนโลยีใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ทำธุรกรรมอย่างรวดเร็วโดยแทบไม่เสียค่าธรรมเนียม เงินสดถูกลดบทบาทในชีวิตประจำวัน เช่นเดียวกับตราสารทางการเงินอย่างเช็คที่กลายเป็นเรื่องล้าสมัย ซึ่งเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้ธนาคารมีประสิทธิภาพสูงขึ้น แต่ความจริงแล้วหัวใจของการทำธุรกิจไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปเลยแม้แต่น้อยจากวันแรกของสถาบันการเงิน คือการแสวงหากำไรจากส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยเงินฝากและเงินกู้ ธนาคารกำลังเผชิญกับคู่แข่งจากอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ความท้าทายใหม่ในแวดวงการลงทุนและการจัดหาเงิน การมาถึงของสกุลเงินเข้ารหัส รวมถึงภัยคุกคามที่หลายคนอาจมองข้ามนั่นคือเงินสกุลดิจิทัลที่ออกโดยรัฐ นอกจากนี้ ธนาคารสามารถปรับตัวเข้ากับ Internet of Things (IoT) หรืออุปกรณ์ที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตเพื่อให้อุปกรณ์เหล่านั้นสามารถตัดสินใจทำธุรกรรมอัตโนมัติแทนผู้ใช้งาน เช่น การเติมเงินใส่รถยนต์เพื่อจ่ายค่าทางด่วนหรือค่าน้ำมันแบบอัตโนมัติ หรือการฝังธนาคารเข้าไปในระบบสั่งการด้วยเสียง เช่น ระบบผู้ช่วยอัจฉริยะอย่าง Alexa หรือ Siri เพื่อบริหารจัดการเงินในชีวิตประจำวัน หรือขอคำแนะนำด้านการลงทุน¹ และในปี 2565 ที่ผ่านมา เป็นปีที่มีการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจธนาคารยุคนิวนอร์มอล ธนาคารชั้นนำของโลกส่วนใหญ่มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนอยู่แล้วตั้งแต่ก่อนโควิด-19 และได้นำเอาระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในหลายส่วนงาน ตลอดจนดำเนินการทดลองอย่างระมัดระวังในการเปลี่ยนแปลงโมเดลทางธุรกิจรูปแบบเดิมแม้จะกระทบกับแหล่งรายได้เดิมก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นความต้องการของลูกค้าที่มีมากขึ้นในหลายมิติ รวมไปถึงผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่รุกเข้ามาในธุรกิจธนาคาร ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ปี 2565 เป็นปีที่ธนาคารชั้นนำของโลกจะต้องยิ่งพัฒนาขึ้นไปอีก เพื่อรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ²

¹ ไทยรัฐออนไลน์. “อนาคตของการธนาคารที่อาจไม่เหลือธนาคารในอนาคต”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.thairath.co.th/news/2118741>, 2564.

² Marketeer. “7 เทรนด์กำหนดทิศทางการธุรกิจธนาคาร ปี 2565”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://marketeeronline.co/archives/261680>, 2565.

เป็นที่รู้กันดีว่าการดำเนินธุรกิจธนาคารนั้นขึ้นอยู่กับระดับของความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือของลูกค้าเป็นสำคัญ³ ดังเช่นผลการศึกษาของณัชชา กริมใจ⁴ ที่พบว่า ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคภาพลักษณ์ด้านบริการและผลิตภัณฑ์ บุคลากร รวมถึงความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเชื่อมโยงให้เห็นว่าภาพลักษณ์ด้านคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการธนาคาร เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นให้กับธุรกิจของธนาคาร สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของธนาคาร TISCO⁵ ด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมในการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในหลักการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดีในทุกระดับ เพื่อสนับสนุนแนวทางการปฏิบัติเพื่อต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในองค์กร รวมถึงการป้องกันไม่ให้องค์กรถูกใช้เป็นช่องทางในการฟอกเงินหรือเป็นแหล่งเงินทุนให้กับการก่อการร้าย และสนับสนุนการให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม และลดปัญหาหนี้ภาคครัวเรือนในเวลาเดียวกัน และเพื่อให้การสร้างความเชื่อมั่นและคงไว้ซึ่งความเชื่อถือในบริการของธนาคารคงอยู่ตลอดไป จึงได้เกิดแนวคิดเรื่อง การธนาคารเพื่อความยั่งยืนขึ้น โดยธนาคารแห่งประเทศไทย⁶ ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า การธนาคารเพื่อความยั่งยืนเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ในระยะยาวต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและมีธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งจะช่วยให้สถาบันการเงินมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งแนวคิดการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในภาคการเงินเริ่มตผลึกชัดเจนในเวทีการเงินโลกตั้งแต่ปี 2554 จากการจัดตั้ง Network for Greening the Financial System ที่เป็นการรวมกลุ่มของผู้กำกับและตรวจสอบ เพื่อมาดูแลประเด็นความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สำหรับประเทศไทยนั้นเริ่มดำเนินการของภาคธนาคารในปี 2561 เพื่อเน้นย้ำบทบาทของธนาคารในการส่งเสริมความยั่งยืนในภาคการเงินไทย

การธนาคารเพื่อความยั่งยืนในภาคการเงินไทยมีความก้าวหน้าที่ชัดเจน โดยเฉพาะการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม ถือว่ามีพัฒนาการที่จับต้องได้ โดยธนาคารไทยหลายแห่งให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เสมือนเป็นวัฒนธรรมของธนาคาร เนื่องจากกรอบแนวปฏิบัติเรื่อง Market

³ ชัญญา ธนศักดิ์ภัทร. “ความเชื่อมั่น : กลยุทธ์การตลาดยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/confidence-sustainable-marketing-strat> Egy, 2565.

⁴ ณัชชา กริมใจ. “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่มีต่อธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร”, วารสารศึกษาศาสตร์ มมร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. 7 (1) มกราคม-มิถุนายน 2562. หน้า 293-305.

⁵ ธนาคาร TISCO. “นโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานด้านความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.tisco.co.th/th/sd/sustainability/index.html>, 2565.

⁶ ธนาคารแห่งประเทศไทย. “การธนาคารเพื่อความยั่งยืน พลังขับเคลื่อนสู่การพัฒนาในระยะยาว”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256405 ExecutivesTalk.aspx>, 2565.

Conduct สามารถตอบโจทย์การเติบโตอย่างยั่งยืนของธนาคารด้วย ซึ่งถ้าธนาคารดูแลลูกค้าหรือลูกหนี้ว่าเป็นธรรม สิ่งที่จะได้รับก็คือ ธนาคารจะมีการเติบโตที่มีความมั่นคงและยั่งยืน เพราะลูกหนี้หรือลูกค้าย่อมมีความเชื่อมั่นในระบบสถาบันการเงินว่าจะได้รับการดูแลอย่างเป็นธรรม⁷ ด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้สถาบันการเงินต้องเผชิญความเสี่ยงรูปแบบใหม่ ๆ อาทิ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมายและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ รวมถึงความเสี่ยงด้าน ESG ซึ่งหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้าน ESG คือ การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่ดีให้องค์กร โดยสถาบันการเงินตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบ ESG นอกจากนี้ สิ่งสำคัญคือการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและการปรับลดกฎเกณฑ์เพื่อลดภาระให้สถาบันการเงิน ตลอดจนสร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนให้เกิดการดำเนินกิจการธนาคารอย่างยั่งยืน⁸

จากผลการประเมินธนาคารของไทยด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสตามมาตรฐานสากล ทั้งการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญระดับสากล และการประเมินตนเองตามมาตรฐานสากล เช่น การประเมินมาตรฐานความโปร่งใสในการดำเนินนโยบายการเงินโดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (The IMF's Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies - MFP Code) และการประเมินการกำกับดูแลระบบธนาคารโดยธนาคารโลก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน Financial Sector Assessment Program ของประเทศ โดยในปี 2562 ที่ผ่านมา ผลการประเมินการดำเนินนโยบายการเงินและการกำกับดูแลสถาบันการเงินของธนาคารผ่านการประเมินและได้รับการจัดอันดับว่ามีมาตรฐานที่ดีถึงดีมากในทุกด้าน นอกจากนี้ธนาคารแห่งประเทศไทยก็ได้มีการประเมินตนเองตามกรอบมาตรฐานด้านธรรมาภิบาลขององค์กรภาครัฐของสภาวิชาชีพบัญชีนานาชาติ (International Framework: Good Governance in the Public Sector โดย IFAC) ในปี 2561 ซึ่งผลการประเมินเป็นข้อมูลที่ได้นำมาใช้ในการพัฒนาเพิ่มเติม ในด้านต่าง ๆ อาทิ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ การใช้ทรัพยากรและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารและบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก การบริหารความเสี่ยงทั้งด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านชื่อเสียงองค์กร และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ตลอดจนการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร ซึ่งล้วนมีความสำคัญในการเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Resiliency)⁹ เพื่อให้ธนาคารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่มีความท้าทาย มุ่งการสร้างความ

⁷ นวอร เดชสุวรรณ. “เจตนารมณ์แห่งการธนาคารเพื่อความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:<https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256405ExecutivesTalk.aspx>. 2565.

⁸ รณดล นุ่มนนท์. “Sustainable Banking ในภาคการเงินไทยวันนี้”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256405ExecutivesTalk.aspx>, 2565.

⁹ ธนาคารแห่งประเทศไทย. “มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของธนาคารแห่งประเทศไทย ประจำปี 2563”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/CG/Documents/O42_2563.pdf. 2564.

ตระหนักและเสริมสร้างหลักการธรรมาภิบาลและความโปร่งใสให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง แต่จากผลการประเมินครั้งล่าสุดยังพบข้อบกพร่องผลการประเมินด้านการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ทั้งเรื่องการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกยังมีรูปแบบและเนื้อหาที่ซับซ้อน หรือแม้แต่กระบวนการ ขั้นตอนภาคปฏิบัติงานยังสามารถปรับปรุงได้ เพื่อให้การดำเนินงานและการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก และสอดคล้องกับบริบทของแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น การสร้างความเข้าใจของความต้องการและข้อจำกัดของกลุ่มต่าง ๆ จึงมีความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ภายใต้กรอบการปฏิบัติตามหลักการธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารในหน่วยงานธนาคารที่ให้บริการทางการเงินมาหลายปี จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางการส่งเสริมและขับเคลื่อนนโยบายด้านหลักการธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่ดีในธุรกิจธนาคาร ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรธนาคารนั้น เป็นองค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านธรรมาภิบาลและสามารถก้าวไปสู่การเป็นธนาคารที่มีความยั่งยืน และเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมจริยธรรมในระดับสูง ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรธนาคารให้เกิดขึ้นกับลูกค้าและประชาชนทุกคนที่มาใช้บริการกับธนาคารของไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี
3. เพื่อเสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนธนาคารเชิงพาณิชย์ที่เป็นธนาคารของไทยและธนาคารต่างประเทศ

1.2 การศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี โดยการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนธนาคารเชิงพาณิชย์ที่เป็นธนาคารของไทยและธนาคารต่างประเทศ

1.3 การศึกษาข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินกิจการธนาคาร แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการของธนาคาร แนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อมั่นและแนวคิดเกี่ยวกับการธนาคารเพื่อความยั่งยืน ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนธนาคารเชิงพาณิชย์ที่เป็นธนาคารของไทยและธนาคารต่างประเทศ

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับสูงจากธนาคารเชิงพาณิชย์ที่เป็นธนาคารของไทยและธนาคารต่างประเทศในกรุงเทพมหานครทั้งหมด 26 ธนาคาร (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565)

2.2 กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับสูงจากธนาคารเชิงพาณิชย์ที่เป็นธนาคารของไทยและธนาคารต่างประเทศ ทั้งหมด 26 ธนาคาร ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนจากทั้ง 26 ธนาคาร (Census) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 1-1 กลุ่มตัวอย่างตัวแทนจากธนาคารเชิงพาณิชย์ของไทย จำนวน 10 ธนาคาร

อันดับที่	ธนาคาร	จำนวนผู้สัมภาษณ์
1	กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	1
2	กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	1
3	กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	1
4	กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	1
5	เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	1
6	ทหารไทยธนชาติ จำกัด (มหาชน) 2/	1
7	ทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน)	1
8	ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	1
9	แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	1
10	ไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)	1
รวม		10

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย, ออนไลน์, 2565

ตารางที่ 1-2 กลุ่มตัวอย่างตัวแทนจากธนาคารเชิงพาณิชย์ต่างประเทศ จำนวน 16 ธนาคาร

อันดับที่	ธนาคาร	จำนวนผู้สัมภาษณ์
1	ซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)	1
2	ยูโอบี จำกัด (มหาชน)	1
3	สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)	1
4	ไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน)	1
5	ซูมิโตโม มิทซุย ทรัสต์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)	1
6	เมกะ สากลพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	1
7	แห่งประเทศจีน (ไทย) จำกัด (มหาชน)	1
8	เจพีมอร์แกน เชส	1
9	ซิตีแบงก์ เอ็น. เอ.	1
10	ซูมิโตโม มิทซุย แบงกิ้ง คอร์ปอเรชั่น	1
11	ดอยช์แบงก์ เอเชีย	1
12	บีเอ็นพี พารีบาส์	1
13	มิซูโฮ จำกัด สาขากรุงเทพฯ	1
14	แห่งอเมริกาเนชั่นแนลแอสโซซิเอชั่น	1
15	โอเวอร์ซี-ไชนีสแบงกิ้งคอร์ปอเรชั่น จำกัด	1
16	ฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้แบงกิ้งคอร์ปอเรชั่น จำกัด	1
รวม		16

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย, ออนไลน์, 2565

3. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับสูงจากธนาคารเชิงพาณิชย์ของไทยและธนาคารต่างประเทศในกรุงเทพมหานครที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารองค์กรธนาคาร จำนวน 26 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดอย่างน้อยข้อใดข้อหนึ่ง คือ 1) เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารระดับสูงของธนาคารหรือสถาบันการเงิน ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารองค์กรและลูกค้า 2) เป็นผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่มีประสบการณ์บริหารอย่างน้อย 3 ปี 3) เป็นนักวิชาการจากสถาบันพระปกเกล้าหรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัย ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลและมีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี และ 4) เป็นผู้แทนจากเครือข่ายต่อต้านการคอร์รัปชันในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การดำเนินการวิจัยตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการศึกษา ผู้วิจัยจะใช้เวลาดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคม 2566 จนถึงเดือนพฤษภาคม 2566 รวมเวลาดำเนินการทั้งสิ้น 5 เดือน พาดิษย์¹⁰) ที่ประกอบด้วย 1) ปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) 3) ปัจจัยด้านความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) 4) ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) 5) ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและระบบ (Operational Risk) บูรณาการร่วมกับหลักการธนาคารที่รับผิดชอบ (Principles for Responsible Banking: PRB) ทั้ง 6 ด้าน (United Nations¹¹) ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Alignment) 2) เป้าหมายที่สร้างผลลัพธ์เชิงบวก (Impact & Target Setting) 3) การปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างรับผิดชอบ (Clients & Customers) 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) 5) การส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร (Governance & Culture) และ 6) ความโปร่งใสและมีสำนึกรับผิดชอบ (Transparency & Accountability) ในขณะเดียวกันก็วิเคราะห์ถึงแนวทางการไปสู่การเป็นธนาคารที่ยั่งยืน ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) (ธนาคารแห่งประเทศไทย¹², ธนาคารอาคารสงเคราะห์¹³, ธนาคารกสิกรไทย¹⁴, ธนาคารไทยพาณิชย์¹⁵, ธนาคารกรุงศรี¹⁶) เพื่อศึกษาธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมกับการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจธนาคารในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงค้นหาแนวทางในการส่งเสริมธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการ

¹⁰ ธนาคารไทยพาณิชย์. “การบริหารความเสี่ยง บลจ.ไทยพาณิชย์”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.scbam.com/th/about/about-risk-management/>. 2565.

¹¹ United Nations. “Principles for Responsible Banking”. (Online). Available: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>. 2023.

¹² ธนาคารแห่งประเทศไทย. “การธนาคารเพื่อความยั่งยืน พลังขับเคลื่อนสู่การพัฒนาในระยะยาว”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256405_ExecutivesTalk.aspx. 2565.

¹³ ธนาคารอาคารสงเคราะห์. “รายงานการพัฒนาความยั่งยืน ประจำปี 2564”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.ghbank.co.th/information/report/sustainability-report/>, 2564.

¹⁴ ธนาคารกสิกรไทย. “รายงานการพัฒนาความยั่งยืน ประจำปี 2564”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.kasikornbank.com/th/sustainabledevelopment/SDAnnualReports/Y2021_SD_TH.pdf, 2564.

¹⁵ ธนาคารไทยพาณิชย์. “รายงานการพัฒนาความยั่งยืน ประจำปี 2564”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.scb.co.th/th/about-us/sustainability.html>, 2564.

¹⁶ ธนาคารกรุงศรี. “รายงานการพัฒนาความยั่งยืน ประจำปี 2564”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.krungsri.com/th/esg/sustainability-reports>, 2564.

พัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันก็เพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธรรมาภิบาลกับการดำเนินธุรกิจธรรมาภิบาลที่ยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. วิธีการวิจัย

การศึกษาแนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธรรมาภิบาลเชิงพาณิชย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนครั้งนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้วิจัยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

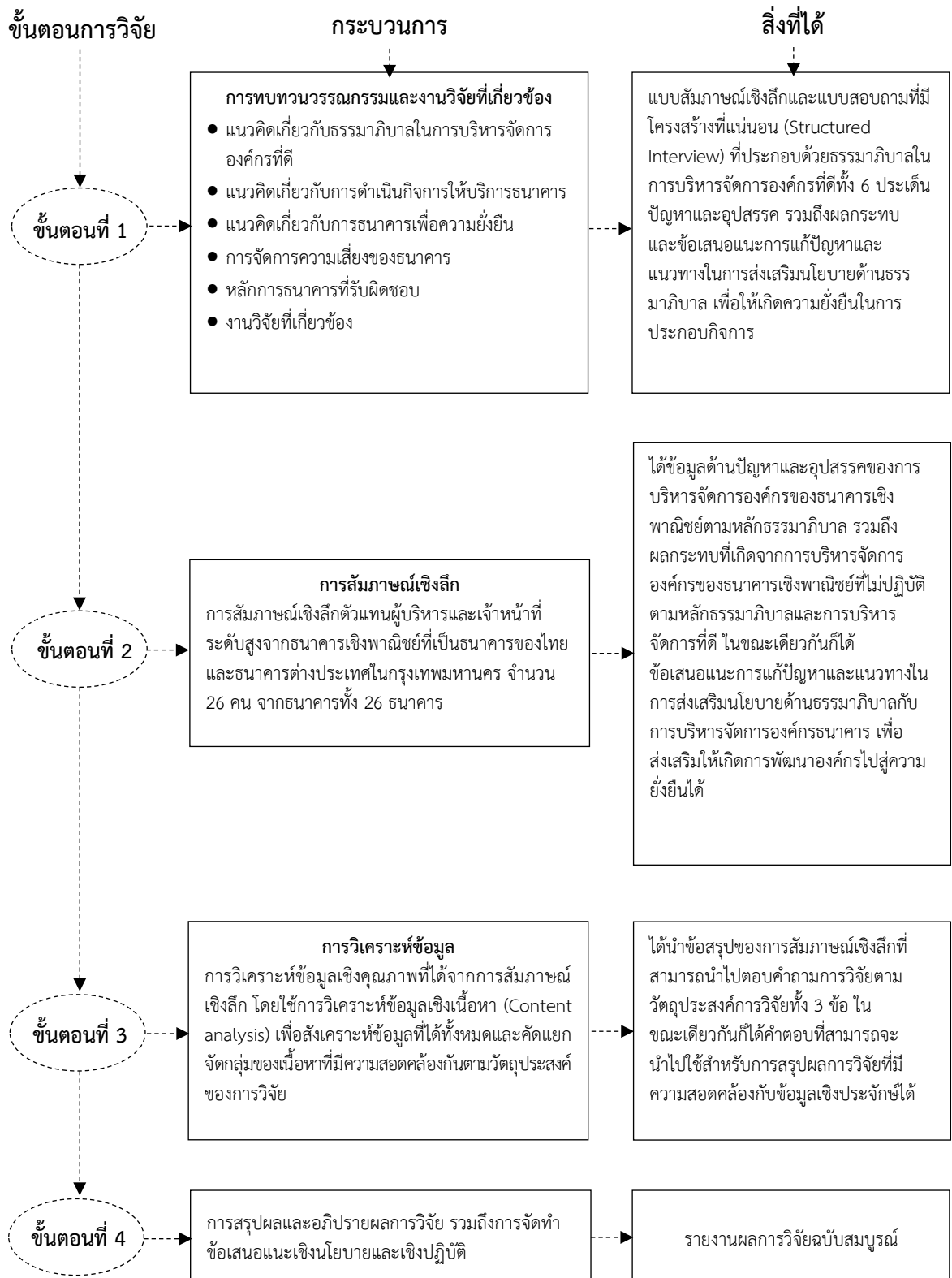
ส่วนที่ 1 การศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธรรมาภิบาลเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ส่วนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธรรมาภิบาลเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ส่วนที่ 3 การศึกษาข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ผู้วิจัยสามารถสรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ส่วนดังกล่าวเป็นกรอบการดำเนินการวิจัย ที่แยกออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ขั้นตอนการวิจัย 2) กิจกรรมการดำเนินการ และ 3) ผลการดำเนินการ ดังแผนภาพที่ 1 – 1

แผนภาพที่ 1 – 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2565

2. แหล่งข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แหล่งข้อมูลจากธนาคารเชิงพาณิชย์ที่เป็นธนาคารของไทยและธนาคารต่างประเทศในกรุงเทพมหานครทั้งหมด 26 ธนาคาร (ธนาคารแห่งประเทศไทย, ออนไลน์, 2565) โดยกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับสูงจากธนาคารเชิงพาณิชย์ของไทยและธนาคารต่างประเทศในกรุงเทพมหานคร จำนวน 26 คน โดยแบ่งเป็นธนาคารของไทย จำนวน 10 คน และธนาคารต่างประเทศ จำนวน 16 คน โดยใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนจากทั้งธนาคารเชิงพาณิชย์ของไทยและธนาคารต่างประเทศในกรุงเทพมหานคร จำนวน 16 คน ธนาคาร (Census) ดังนี้

2.1 เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธนาคารหรือสถาบันการเงิน ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารองค์กรและลูกค้าต่อมาอย่างต่อเนื่อง

2.2 เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงานบริหารอย่างน้อย 3 ปี

2.3 เป็นนักวิชาการจากสถาบันพระปกเกล้าหรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัย ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลและมีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี

2.4 เป็นผู้แทนจากเครือข่ายต่อต้านการคอร์รัปชันในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบมีโครงสร้างคำถามที่แน่นอน (Structured interview) เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open ended) สัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ 1) ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต 2) การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี และ 3) ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัยดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารวิชาการ รายงานการวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมกับการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจธนาคารในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบในการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

3.2 ศึกษาการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจในระเบียบวิธีวิจัยที่ถูกต้อง และครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษามากที่สุด

3.3 สร้างแนวคำถามจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นลักษณะประเภทคำถามแบบปลายเปิด ที่สามารถตอบให้ข้อเท็จจริงได้

ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ออกเป็นทั้งหมด 3 ส่วน ลักษณะคำถามเป็นกึ่งโครงสร้างปลายเปิด (Semi structure interview questionnaires) โดยตั้งประเด็นคำถามที่สำคัญมีดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ส่วนที่ 5 ด้านข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษารอบแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการธนาคาร จำนวน 5 คน

3.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ

3.6 การตรวจสอบจริยธรรมของเครื่องมือวิจัย โดยผู้วิจัยได้นำส่งเครื่องมือวิจัยพร้อมกับสรุปผลแบบประเมินความเที่ยงตรง (Content Validity) จากการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of item – Objective congruence : IOC) ของเครื่องมือการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน ไปยังคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมของเครื่องมือวิจัยของสถาบันที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ เพื่อเข้าสู่กระบวนการพิจารณาจริยธรรมของเครื่องมือวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะต้องทำการปรับปรุงและแก้ไขเครื่องมือวิจัยตามความเห็นหรือคำแนะนำของคณะกรรมการฯ อย่างเคร่งครัด และครบถ้วนทุกประเด็น เพื่อส่งตรวจสอบซ้ำก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงในภาคสนาม

3.7 การปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ที่ตามคำแนะนำของคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมของเครื่องมือวิจัยของสถาบันและส่งตรวจสอบซ้ำ

3.8 ปรับปรุงและจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ ให้พร้อมที่จะนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับสูงจากธนาคารเชิงพาณิชย์ของไทยและธนาคารต่างประเทศในกรุงเทพมหานคร จำนวน 26 คน จากเชิงพาณิชย์ของไทยและธนาคารต่างประเทศในกรุงเทพมหานครทั้งหมด 26 ธนาคาร โดยใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนจากทั้ง 26 ธนาคาร (Census) ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพด้วยตนเอง โดยเตรียมคำถามที่มีโครงสร้างที่แน่นอนปลายเปิด (Structured interview questionnaires) ลักษณะการสัมภาษณ์เป็นแบบเป็นทางการ โดยกำหนดคำถามให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่วิจัย โดยผู้วิจัยได้มีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้ากับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยน หรือแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ นอกจากนี้จะทดสอบคำถามและคำตอบเพื่อใช้เป็นแนวทางในการถามคำถามต่อไป

4.2 ผู้วิจัยได้ทำการจดบันทึกสรุปลึ้น ๆ ขณะทำการสัมภาษณ์ในประเด็นที่สำคัญ นอกจากนี้ยังได้บันทึกภาพและเสียงในระหว่างการสัมภาษณ์ทั้งหมด

4.3 นำบทสัมภาษณ์มาถอดคลิปเสียง เพื่อทำการตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ชัดเจน หรือในประเด็นที่เพิ่มเติม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอย่างละเอียด พร้อมกับวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปจัดหมวดหมู่ที่ได้รับจากการสัมภาษณ์

4.4 สรุปรูปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยจำแนกข้อมูลเป็นกลุ่มแยกตามข้อคำถาม และสรุปเป็นกลุ่มข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปการสัมภาษณ์ แล้วใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกเทปและจดบันทึกนำมาถอดเทป พิจารณาความสอดคล้องและความเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในข้อมูล และประเด็นที่สำคัญ หลังจากนั้นจึงทำการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้แล้วจัดกลุ่มข้อมูลเพื่อให้สอดคล้อง และสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 3 ข้อ ได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน และสมบูรณ์มากที่สุด

ข้อจำกัดการวิจัย

1. การเข้าถึงแหล่งข้อมูลและข้อมูลที่สำคัญด้านความโปร่งใสของการบริหารจัดการของธนาคาร อาจจะเป็นเรื่องยากที่ผู้วิจัยจะสามารถเข้าถึงตัวผู้บริหารระดับสูงของธนาคารแต่ละแห่ง ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนั้นเป็นคู่แข่งในตลาดอย่างสมบูรณ์ การจะเข้าถึงตัวผู้บริหารนั้นอาจทำได้ยาก รวมถึงการให้ข้อมูลด้านการบริหารองค์กรก็อาจทำได้ไม่เต็มที่ โดยเฉพาะด้านความโปร่งใสของการบริหารจัดการในองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยอาจได้ข้อมูลเพียงบางส่วนอย่างกว้าง ๆ หรืออาจจะไม่ได้รับความร่วมมือจากแหล่งข้อมูลเท่าที่ควร ทำให้ข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ดีพอที่จะนำไปวิเคราะห์ผลต่อได้

2. ในธุรกิจการให้บริการธนาคารนั้นยึดโยงกับความน่าเชื่อถือ (Trust) ในระดับสูง ภาพลักษณ์องค์กรถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดที่จะต้องเป็นแง่ที่ดีในสายตาของลูกค้าอยู่เสมอ ดังนั้นข้อมูลด้านลบหรือข้อมูลที่มีผลกระทบต่อองค์กรอาจถูกปิดบังไว้ และไม่อนุญาตให้คนนอกหรือผู้วิจัยรับรู้ได้ ซึ่งนั่นก็หมายความว่า ข้อมูลที่ผู้วิจัยจะได้รับจากกลุ่มตัวอย่างนี้ คือ ข้อมูลที่เป็นเชิงบวก หรือภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรเป็นส่วนใหญ่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องใช้

ข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาประกอบกับการเก็บข้อมูลภาคสนาม ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยอาจจะต้องทุ่มเทเวลาในส่วนนี้มากขึ้นพอสมควร

3. ในสถานการณ์ที่ COVID - 19 ยังคงแพร่ระบาดอยู่ และยังคงไม่หายไปจากสังคม การเดินทางและการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอาจมีข้อจำกัดอยู่พอสมควร ซ้ำร้ายในปัจจุบันยังพบว่า COVID - 19 ได้กลับมาระบาดอีกครั้ง และเชื้อก็ได้กลายพันธุ์ไปในหลายรูปแบบ ดังนั้น ผู้วิจัยอาจจะต้องประสบกับปัญหาการลงพื้นที่เก็บข้อมูลในบางครั้ง ซึ่งก็อาจทำให้การเก็บข้อมูลได้รับผลกระทบ ลำช้า และอาจจะไม่ทันตามกำหนดการที่ได้วางแผนเอาไว้ได้

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ข้อมูลด้านปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งธุรกิจธนาคารและผู้ให้บริการด้านการเงินสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมในขณะนั้นได้

2. ได้ข้อมูลด้านผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งธุรกิจธนาคารและผู้ให้บริการด้านการเงินสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีได้

3. ได้ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ทั้งด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีตามมาตรฐานสากลของการบริหารจัดการสถาบันการเงินที่ต้องมีความน่าเชื่อถือในระดับสูงตลอดเวลา

4. องค์กรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินของไทยสามารถนำแนวทางการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ไปเป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและกำหนดนโยบายด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กรอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการประกอบธุรกิจอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

5. ประชาชนคนไทยสามารถที่จะเชื่อมั่นและไว้วางใจธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินของไทยที่บริหารจัดการองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ประชาชนคนไทยเต็มใจที่จะเข้าไปใช้บริการธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินได้อย่างสบายใจและมีความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการที่ดี

คำจำกัดความ

ธรรมาภิบาล	หมายถึง การบริหาร การปกครองหรือการจัดการการควบคุมดูแลกิจการหรือองค์กรต่าง ๆ ให้เป็นไปตามครรลองธรรม เป็นการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและ
------------	---

การบริหารความเสี่ยง	<p>เอกชน ซึ่งสำหรับการวิจัยครั้งนี้ธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย 6 หลัก คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความสำนึกรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า</p> <p>หมายถึง การจัดการความเสี่ยงทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสียมมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่าอุบัติเหตุ (Accident) ซึ่งสำหรับการวิจัยครั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงของธนาคาร ประกอบด้วย 1) ป้จจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 2) ป้จจัยความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) 3) ป้จจัยด้านความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) 4) ป้จจัยความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) 5) ป้จจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและระบบ (Operational Risk)</p>
หลักการธนาคารที่รับผิดชอบ	<p>หมายถึง หลักในการปฏิบัติที่ดีสำหรับการดำเนินกิจการธนาคาร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างความมั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เคารพในสิทธิมนุษยชนและความเท่าเทียม ดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อให้ลูกค้าและธนาคารเติบโตไปพร้อมกันอย่างยั่งยืน ซึ่งสำหรับการวิจัยครั้งนี้ หลักการธนาคารที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Alignment) 2) เป้าหมายที่สร้างผลลัพธ์เชิงบวก (Impact & Target Setting) 3) การปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างรับผิดชอบ (Clients & Customers) 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) 5) การส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร (Governance & Culture) และ 6) ความโปร่งใสและมีสำนึกรับผิดชอบ (Transparency & Accountability)</p>
การธนาคารเพื่อความยั่งยืน	<p>หมายถึง การธนาคารที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจและสังคมในระยะยาว โดยดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) ตลอดจนการช่วยสร้างแรงผลักดันให้ทุกภาคส่วนทั้งภาคครัวเรือน ภาคธุรกิจ และรัฐบาลดำเนินงานในทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่อ</p>

	<p>ทั้งระบบเศรษฐกิจและตัวสถาบันการเงินเอง ซึ่งสำหรับการวิจัยครั้งนี้ การไปสู่ความยั่งยืนของธนาคาร จะประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) 2) ด้านสังคม (Social) และ 3) ด้านธรรมาภิบาล (Governance)</p>
<p>การธนาคารเพื่อความยั่งยืน</p>	<p>หมายถึง การธนาคารที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจและสังคมในระยะยาว โดยดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) ผ่านการสร้างความยั่งยืนโดยการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้ที่ต้องการใช้เงินทุน โดยมีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อ และผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคารผ่านการให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กับโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ส่งผลเสียต่อชุมชน ซึ่งเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมถึงให้บริการทางการเงินโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคในระยะยาว</p>
<p>ความเชื่อมั่นไว้วางใจ</p>	<p>หมายถึง ความสามารถในการทำให้เกิดความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้า ผู้ให้บริการ หรือพนักงานขององค์กร ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร และมีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อ ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วยมี ความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร</p>
<p>ธนาคาร</p>	<p>หมายถึง สถาบันการเงินที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด โดยใช้ชื่อหรือคำแสดงชื่อนำหน้าว่าธนาคาร ให้บริการเกี่ยวกับการรับฝากเงินจากประชาชนและสร้างสินเชื่อ (เครดิต) โดยกิจกรรมการกู้ยืมสามารถทำได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านตลาดทุนได้</p>

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานศึกษาเรื่องแนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์รณาคารเชิงพาณิชย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์รณาคารของธนาาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งที่จะศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์รณาคารของธนาาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี หลังจากนั้นก็เสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์รณาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย และอภิปรายผลงานวิจัยในส่วนต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผลและสอดคล้องกับการวิจัย ซึ่งมีเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์รณาคาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินกิจการธนาาคาร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการธนาาคารเพื่อความยั่งยืน
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของธนาาคาร
5. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการธนาาคารที่รับผิดชอบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์รณาคาร

1. ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์รณาคาร

ข้อมูลจากธนาาคารโลกชี้ให้เห็นว่า Good Governance มีใช้อย่างเป็นทางการครั้งแรกเมื่อปี 1989 ในรายงานเรื่อง Sub-Sahara Africa: From Crisis to Growth ซึ่งเป็นรายงานที่พยายามวิเคราะห์ถึงความล้มเหลวของรัฐในแอฟริกาในการพัฒนาประเทศ ทั้งธนาาคารโลกและกองทุนเงินระหว่างประเทศต่างเชื่อว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนจะทำได้เลยหากประเทศนั้นปราศจาก Good Governance โดยได้สร้างลักษณะของธรรมาภิบาลระดับโลกขึ้น เพื่อให้หน่วยงานและเครือข่ายในองค์กรผลักดันให้ประเทศต่าง ๆ ดำเนินตามแนวทางธรรมาภิบาล ซึ่งลักษณะองค์ประกอบที่กว้างขวางนี้ไม่ได้ชี้ชัดว่าประเทศนั้นๆ จะต้องอยู่ภายใต้ระบบการเมืองการปกครองแบบใดแบบหนึ่งอย่างเฉพาะเจาะจง และพบว่าในช่วงแรกของการใช้คำนี้ยังมีความไม่ลงรอยกันระหว่างองค์รณาคารระหว่างประเทศ แต่เนื่องจากอิทธิพลของธนาาคารโลกที่มีอยู่อย่างมากในไม่ช้าคำว่า ธรรมาภิบาลจึง

เป็นคำที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะหลังวิกฤตการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทยปี 2540 ก่อนที่จะลุกลามไปสู่ประเทศต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว¹

ธรรมาภิบาลมีความหมายในหลายมิติ และมีนักวิชาการหลายคนได้นิยามความหมายของธรรมาภิบาลไว้อย่างน่าสนใจ อาทิเช่นความหมายในช่วงแรก ๆ จาก American Heritage Dictionary (1982) ที่อธิบายว่า Governance หรืออภิบาล เป็นการกระทำกระบวนกรหรืออำนาจในการบริหารปกครอง ซึ่งเมื่อมีรัฐเข้ามาเกี่ยวข้องนั้น มีความหมายครอบคลุมถึงรัฐ (State) และระบบราชการ (Civil Service) และเมื่อมีการนำมาใช้ในองค์กรภาคเอกชนก็กลายเป็น corporate governance โดย Williamson² ได้ให้ความสำคัญกับต้นทุนค่าธุรกรรม เป็นหัวใจซึ่งการทำให้ Governance แสดงประสิทธิผลได้มากหรือนั้นต้องขึ้นกับว่าโครงสร้างเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและวัฒนธรรมในสังคมนั้นสามารถจะมีอภิบาลที่มีประสิทธิผล หรือไม่อย่างไร ในกราฟที่แสดงชี้ให้เห็นชัดว่า ต้นทุนธุรกรรมมีความสำคัญอย่างไรต่อความเป็นอภิบาล ลักษณะขององค์กรที่มีชีวิตเป็นของตนเองการปรับตัวนั้นมีความสำคัญ ตลอดจนหน่วยงานในภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองมีการปรับตัวอย่างไรให้มีลักษณะของอภิบาลที่มีประสิทธิผล ดังนั้นปัจจัยแวดล้อมทางสถาบันและมโนทัศน์ของปัจเจกชนล้วนมีผลต่ออภิบาลของ สังคมนั้น ๆ ในขณะที่ Graham et.al.³ ได้กล่าวว่าหลักการ 5 ประการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลและใช้กันแพร่หลายในประเทศไทยเป็นของ UNDP ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรมและสิทธิ (Legitimacy and voice) ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและมุ่งมิตรร่วม 2) ทิศทาง (Direction) 3) ผลการดำเนินงาน(Performance) มุ่งเน้นสนองความต้องการ การที่สถาบันและกระบวนกรต่าง ๆ และประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล 4) ความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) และ 5) ความยุติธรรม ซึ่งวิภาส ทองสุทธิ (2551) ก็กล่าวว่า หลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีจะประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความมีส่วนร่วม 5) หลักความพร้อมรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า

ในขณะที่สำนักงานประกันคุณภาพ⁴ กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมจะนำมาปรับใช้มี 10 องค์ประกอบ คือ 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) 2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) 4) หลักการรับผิดชอบต่อ (Accountability) 5) หลักความโปร่งใส (Transparency) 6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 8) หลักนิติธรรม

¹World Bank. "Governance Matters 2008". (Online). Available: http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/WBI_GovInd08-5a.pdf. 2008.

²Williamson, J. Estimating Equilibrium Exchange Rates. Washington, DC.: Peterson Institute Press. 1994.

³Graham, J. R., Brav, A., Harvey, C., and Michaely, R. "Payout policy in the 21st century". Journal of Financial Economics, vol. 77 (3), September 2005, 483-527.

⁴สำนักงานประกันคุณภาพ. "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล". (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://qa.rmutr.ac.th/purchases/>. 2565.

(Rule of Law) 9) หลักความเสมอภาค (Equity) และ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) สอดคล้องกับแนวคิดของ ถวิลวดี บุรีกุล⁵ ที่มองว่า ธรรมนูญบ้านเมืองประกอบไปด้วยหลักการต่างๆ มากมายแล้วแต่ผู้ที่จะนำเรื่องของธรรมนูญบ้านเมืองไปใช้และจะให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากกว่ากัน และในบริบทของประเทศ บริบทของหน่วยงาน หลักการใดจึงจะเหมาะสมที่สุด สำหรับประเทศไทยแล้ว เนื่องจากได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วย ในที่นี้จึงขอเสนอหลักธรรมนูญบ้านเมืองบนหลักการทั้ง 6 หลักการของสถาบันพระปกเกล้า ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความสำนึกรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า ในขณะเดียวกัน ปธาน สุวรรณมงคล⁶ ได้กล่าวว่า ในปี พ.ศ. 2555 รัฐบาลได้มีมติเห็นชอบกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 หลัก และหลักการย่อยอีก 10 หลัก ดังนี้ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง ค่านิยมประชาธิปไตย ภาวะรับผิดชอบ/ สามารถตรวจสอบได้ เปิดเผย/ โปร่งใส นิติธรรม ความเสมอภาค ประชาธิปไตย การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อการบริหาร และคุณธรรม/ จริยธรรม ซึ่งรัชยา ภัคดีจิตต์⁷ กล่าวว่า ลักษณะเงื่อนไขของหลักธรรมนูญบ้านเมือง มีหลักสำคัญ 6 ประการ ดังนี้ 1) หลักการมีส่วนร่วมของสาธารณชน (Public Participation) 2) หลักความสุจริตและโปร่งใส (Honesty and Transparency) 3) หลักพันธะความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) 4) หลักกลไกการเมืองที่ชอบธรรม (Political Legitimacy) 5) หลักเกณฑ์ที่ยุติธรรมและชัดเจน (Fair Legal Framework and Predictability) 6) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) ซึ่งผลจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขตเป้าหมายของคำว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่า ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ โดยองค์ประกอบของหลักธรรมนูญบ้านเมือง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระบุว่าธรรมนูญบ้านเมืองประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) หลักนิติธรรม (The Rule of Law) 2) หลักคุณธรรม (Morality) 3) หลักความโปร่งใส (Accountability) 4) หลักการมีส่วนร่วม

⁵ ถวิลวดี บุรีกุล. การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2551.

⁶ ปธาน สุวรรณมงคล. การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมนูญบ้านเมือง. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า. 2556.

⁷ รัชยา ภัคดีจิตต์. ธรรมนูญบ้านเมืองเพื่อการบริการภาครัฐและเอกชน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2557.

(Participation) 5) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) 6) หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy)

จากผลการศึกษาของ Rhodes⁸ พบว่า ธรรมชาติของอำนาจรัฐในการตัดสินใจในการดำเนินการบริหารที่ลดน้อยลงและประชาชนจะเป็นผู้เรียกร้อง ตรวจสอบการปฏิบัติงานของรัฐ บริษัทที่บริหารอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ซึ่งหมายถึงการดำเนินธุรกิจที่มีทิศทางและควบคุมตรวจสอบการบริหารงานของนักบริหารองค์กรธุรกิจที่มีความรับผิดชอบขัดแย้งทั้งงานของบริษัทพร้อมกับต้องรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมอีกด้วย การบริหารบริษัทนั้นจะถือว่านักบริหารและผู้ถือหุ้นไม่ใช่บุคคลคนเดียวกัน ต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพที่จะต้องตรวจสอบจากองค์กรตรวจสอบภายนอก ทั้งนี้ไม่ใช่เพื่อผลกำไรอย่างเดียว แต่ต้องเปิดเผย โปร่งใสและสามารถกำหนดตัวผู้รับผิดชอบที่แท้จริง ซึ่งการบริหารจัดการสาธารณะที่รัฐบาลจะต้องมีความสามารถในการริเริ่มเพื่อแข่งขันตอบสนองประชาชนเสมือนเป็นลูกค้ามากกว่าผู้ถูกปกครอง นักบริหารงานของรัฐมีบทบาทเช่นเดียวกับผู้ประกอบการ ผลักดันการทำงานจากระบบราชการไปสู่ชุมชนให้เป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการเอง การวัดความสามารถของข้าราชการของรัฐ วัดจากประสิทธิภาพในการทำงาน ข้าราชการของรัฐจะต้องถือว่าการบริการคือภารกิจของตน นอกจากนั้นจะเป็นตัวเชื่อมประสานทุกส่วนของสังคม กล่าวคือ ส่วนสาธารณะ เอกชนและส่วนประชาชนเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อประชาคม ซึ่งเรียกการบริหารนี้ว่าเป็นการบริหารงานสาธารณะแบบใหม่

ธรรมชาติในแง่ของระบบสังคม ที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบที่ตอบสนองความต้องการของส่วนย่อย การมีปฏิสัมพันธ์จะเกิดจากการยอมรับในความต่างของระบบเป็นระบบที่พลวัตของระบบทำให้สามารถแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของส่วนต่างๆ อย่างยั่งยืน โดยทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะสามารถสร้างแบบของปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาของชาติ ภารกิจของรัฐบาลก็คือความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหา รวมทั้งเป็นการกระตุ้นการมีส่วนร่วม กล่าวโดยสรุปก็คือ เป็นการบริหารจัดการที่แต่ละหน่วยของภาครัฐและเอกชนร่วมกัน และถือว่าต่างฝ่ายต่างเป็นหุ้นส่วน โดยเน้นการดำเนินการแบบร่วมริเริ่ม รับผิดชอบ การมีปฏิสัมพันธ์แบบนี้มีใช้ในระดับชาติ แต่ยังเป็นธรรมชาติในระดับนานาชาติ ในระดับภูมิภาคและระดับโลก

ธรรมชาติในแง่ของการจัดระบบองค์การเครือข่ายจากภาคสาธารณะและภาคเอกชน ในกรณีนี้เกิดจากการเกี่ยวพันระหว่างองค์การต่างๆ ที่สามารถรวบรวมทรัพยากรมาเพื่อจะได้บริการต่อสาธารณะ ดังนั้น องค์การเครือข่ายจะสามารถนำเอาข่าวสารข้อมูลและเงิน รวมทั้งเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกันในการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ เช่น ในโครงการร่วมระหว่างองค์การ ที่สำคัญก็คือเมื่อไรมีระบบพันธมิตรเกิดขึ้น ก็จะมีทรัพยากรมากขึ้นด้วย ยังทำให้มีอิสระและมีอำนาจในการต่อรองเกิดขึ้นด้วย รัฐบาลกลางจะเข้ามาก้าวเข้าส่งการได้อย่างมีข้อจำกัด

⁸Rhodes, R. A. W. The New Government: Governing without Government. Oxford: University of Newcastle-Tyne. 1996.

ธรรมาภิบาลในฐานะที่เป็นการปฏิรูปการปกครอง ซึ่งเป็นการใช้กันอย่างกว้างขวางแพร่หลาย สำหรับการพัฒนาธรรมาภิบาลในที่นี้หมายถึงการใช้อำนาจทางการเมืองที่จะบริหารกิจการของชาติ โดยพัฒนาประสิทธิภาพของการบริการสาธารณะ ระบบตุลาการ และกฎหมายที่เป็นอิสระ มีความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดการทางการเงิน มีการตรวจสอบสาธารณะที่เป็นอิสระ เป็นรัฐที่มีโครงสร้างสถาบันที่หลากหลาย และต้องยอมรับความเป็นอิสระของสื่อมวลชน ซึ่งทำให้อำนาจรัฐได้รับการยอมรับและมีความชอบธรรมในระบอบประชาธิปไตย ธรรมาภิบาลแบบนี้จะเป็นการผสมผสานระหว่างการบริหารงานสาธารณะกับประชาธิปไตยอย่างกว้างขวาง

จากความเห็นของนักวิชาการหลายคนที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ บริษัทเอกชนชั้นนำระดับโลก และประเทศผู้นำทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรกลางที่มีบทบาทสำคัญด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระหว่างประเทศ⁹ หลายแห่งได้จัดให้มีการพัฒนาหลักการและแบบจำลองด้านการกำกับดูแลที่ดีขององค์กรภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่แก่ประเทศต่าง ๆ เพื่อให้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างเป็นมาตรฐานตามหลักสากลโลก ได้กำหนดหลักการด้านการกำกับดูแลที่ดีหรือธรรมาภิบาลโดยสรุป ดังนี้¹⁰

1.1 ด้านหลักนิติธรรม (Rule of Laws) ประกอบด้วย 7 หลักการคือ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง ความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา หลักไม่มีความผิด และไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย และหลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ

1.2 หลักด้านหลักคุณธรรม (Ethics) ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 หลักการคือ หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ

1.3 ด้านความโปร่งใส (Transparency) ประกอบไปด้วยหลักการย่อย 4 หลักการคือ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้ข้อมูล หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ และหน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

1.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) เป็นกระบวนการซึ่งประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด หรือการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคม

⁹UNESCAP. What is Good Governance? (Online). Retrieved from <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance>. 2009.

¹⁰OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. New York: Organization for Economic Cooperation and Development. 2015.

1.5 หลักสำนักรับผิดชอบ (Accountability) เป็นความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรม รวมถึงความรับผิดชอบในผลงานหรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ เป็นเรื่องของความพร้อมที่จะรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ โดยในแง่มุมมองของการปฏิบัติถือว่า สำนักรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่บุคคลพึงแสดงออกเพื่อเป็นเครื่อง ชี้ว่าได้ยอมรับในภารกิจที่ได้รับมอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ

1.6 หลักความคุ้มค่า (Value for Money) จะคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งเหล่านี้เป็นผลในการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาลนั่นเอง ประกอบด้วย การประหยัด และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความสามารถในการแข่งขัน

2. กลยุทธ์ในการสร้างการบริหารจัดการที่ดี

เป็นการสร้างระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกภาคของสังคม จำเป็นต้องร่วมดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะเฉพาะหน้า ระยะกลาง ระยะยาว โดยต้องมีการปฏิรูปใน 3 ส่วนดังนี้¹¹

ส่วนที่ 1 ภาครัฐ ต้องปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้าง และกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต ซื่อตรง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ถือเป็นประชาชนเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับภาคธุรกิจ เอกชน และภาคเอกชนได้อย่างราบรื่น

ส่วนที่ 2 ภาคธุรกิจ เอกชนต้องปฏิรูปการทำงานโดยยึดกติกาที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เป็นธรรมต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อสังคม มีมาตรฐานการบริการมีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพสามารถทำงานร่วมกับภาครัฐและภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น

ส่วนที่ 3 ภาคประชาชน ต้องสร้างเสริมให้ประชาชนเกิดความตระหนักในสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง มีความรู้ความเข้าใจหลักการของการสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

โดยแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี สามารถกระทำได้ดังนี้

2.1 สร้างความตระหนักร่วมกันในสังคมไทย เพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์กลไกการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

2.2 ออกกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญหรือกฎหมายอื่นๆที่จำเป็น

2.3 เร่งรัดให้เกิดการปฏิรูปการบริหารภาครัฐและการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

2.4 เร่งแก้ไขปัญหาการทุจริตประพัตติมิชอบในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

¹¹ ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ. หลักธรรมาภิบาล: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2561.

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักของธรรมาภิบาลจะมุ่งเน้นให้ทราบถึงปัจจุบันที่มีการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ แล้วก่อให้เกิดประโยชน์ต่อความต้องการของประชาชนสูงสุด และเป็นการเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการบ้านเมือง ซึ่งการที่จะทำให้หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองเกิดผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารหรือผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะนำมายึดปฏิบัติเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่ประชาชน และเพื่อให้ประชาชนเกิดความเข้าใจถึงหลักธรรมาภิบาลมากขึ้น ต้องเร่งดำเนินการให้การศึกษเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ประชาชน

3. ประโยชน์ของธรรมาภิบาล

สถานกักขังกลางจังหวัดตราด¹² กล่าวว่า ประโยชน์ของธรรมาภิบาล แยกออกตามลักษณะองค์ครได้ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ประโยชน์ของธรรมาภิบาลต่อภาครัฐ หลักธรรมาภิบาลจึงถือเป็นหลักพื้นฐานในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการ เพราะจะช่วยให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน และยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี พร้อมปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะส่งผลดีโดยรวมกับการดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อีกในอนาคต หลักธรรมาภิบาลมีประโยชน์ต่อภาครัฐ

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ของธรรมาภิบาลต่อภาคธุรกิจ หลักธรรมาภิบาลจึงถือเป็นหลักพื้นฐานในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้ประกอบการ SMEs ไทยจำเป็นต้องใช้ในการบริหารจัดการ เพราะจะช่วยให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน และยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีพร้อมปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะส่งผลดีโดยรวมกับการดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อีกในอนาคต โดยสิ่งที่ส่งผลต่อกิจการธุรกิจ SMEs ไทยจากการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในกิจการ

ในขณะที่ สถาพร วิชัยรัมย์¹³ ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่เกิดจากธรรมาภิบาลไว้หลายประการ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปไว้ ดังนี้

3.1 ธรรมาภิบาลเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขมีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ

3.2 ธรรมาภิบาลช่วยลดบรรเทาหรือแก้ปัญหาถึงแม้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรงก็ยังช่วยลด หรือบรรเทาความรุนแรงลงไป และปัญหาที่ไม่รุนแรงก็อาจจะไม่เกิดขึ้นอีก อีกทั้งทำให้สังคมมีความเข้มแข็งทุกด้าน ทั้งทางคุณค่าและจิตสำนึกทางสังคม การเมือง

¹²สถานกักขังกลางจังหวัดตราด. หลักธรรมาภิบาล. ตราด: กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม, 2565.

¹³สถาพร วิชัยรัมย์. จริยธรรมสำหรับนักบริหาร. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2560.

3.3 ธรรมนูญบาลจะช่วยให้ระบบบริหารของรัฐมีความยุติธรรม เป็นที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ

3.4 การสร้างธรรมนูญบาลให้เกิดขึ้นทุกระดับจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนโดยมีคนเป็นศูนย์กลาง อย่างแท้จริง ทำให้สังคมไทยเป็นสังคมเสถียรภาพ พัฒนา และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข สร้างความเข้มแข็งให้ประชาคมและเพิ่มการมีส่วนร่วม

3.5 ธรรมนูญบาลจะช่วยลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวงและส่งเสริมให้คนมีความซื่อสัตย์สุจริต

3.6 เป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคมเอผลประดยชนให้กับคนทุกระดับไม่ว่าคนรวยหรือคนจนในเรื่องการมีงานทำ การมีรายได้ การพัฒนาที่เท่าเทียมกัน และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

3.7 ธรรมนูญบาลเป็นแนวคิดที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตยจะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลโดยประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

4. ความสำเร็จในการสร้างระบบธรรมนูญบาล

ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ¹⁴ กล่าวว่า ในการนำหลักธรรมนูญบาลไปใช้ในการบริหารจัดการทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จหน่วยงานต้องดำเนินการ ดังนี้

4.1 ต้องร่วมมือกันบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมไทยให้ดียิ่งขึ้น หมายถึงทุกภาคในสังคม ได้แก่ ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ต้องร่วมมือกันบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมไทยให้ดียิ่งขึ้นไป

4.2 ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสำคัญ คือ ผู้นำและเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ต้องเข้าใจมีจิตสำนึกเห็นความจำเป็นและความสำคัญของการดำเนินการในเรื่องนี้

4.3 หลักการและวิธีการใช้อำนาจ หมายถึง กระบวนการสร้าง การบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีในสังคมใดๆ ขึ้นอยู่กับวิธีการใช้อำนาจ ซึ่งแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ผู้ใช้อำนาจและผู้ถูกใช้อำนาจหากทั้งสองฝ่ายพอใจในวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ย่อมหมายความว่า สังคมนั้นมีการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

4.4 ดำเนินการให้เป็นไปตามองค์ประกอบ องค์ประกอบการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีมี 4 ประการ คือ ความเชื่อของผู้มีอำนาจว่าอำนาจสามารถแบ่งปันได้ กลไกการแบ่งปันอำนาจ กลไกการคานอำนาจ ระบบการตรวจสอบการใช้อำนาจและการคานอำนาจ

5. จรรยาบรรณธนาการ

ปัจจุบันธนาการที่ดำเนินกิจการในประเทศไทยจะต้องยึดถือจริยธรรมของธนาการที่ออกโดยธนาการแห่งประเทศไทยเป็นข้อบังคับธนาการแห่งประเทศไทย ว่าด้วยประมวลจริยธรรม

¹⁴ ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ. หลักธรรมนูญบาล: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2561.

และจรรยาบรรณพนักงาน ซึ่งจรรยาบรรณธนาคารที่สำคัญประกอบด้วย 9 ดังนี้¹⁵

- 1) จรรยาบรรณด้านการประกอบธุรกิจ
- 2) บทบาทของกรรมการและผู้บริหาร
- 3) มาตรฐานการให้บริการ
- 4) บุคลากรและสถานประกอบกิจการ
- 5) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า
- 6) ความซื่อสัตย์ทางผลประโยชน์
- 7) การจัดการข้อมูล
- 8) การกำกับดูแลโดยรวม
- 9) การผูกขาดทางการค้าและการระงับข้อพิพาท

โดยธนาคารแห่งประเทศไทยได้ออกข้อบังคับฯ ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณสำหรับธนาคาร แบ่งออกเป็น 4 หมวด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

หมวดที่ 1 ประมวลจริยธรรม กำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติหรือต้องละเว้นปฏิบัติ โดยพิจารณาจากแง่มุม 4 ด้าน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อประพฤติปฏิบัติต่อประเทศชาติ และ ธปท.

ส่วนที่ 2 ข้อประพฤติปฏิบัติต่อประชาชน และสังคม

ส่วนที่ 3 ข้อประพฤติปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 4 ข้อประพฤติปฏิบัติต่อตนเอง

หมวดที่ 2 จรรยาบรรณ กำหนดสิ่งที่พึงปฏิบัติหรือละเว้น โดยพิจารณาจากแง่มุม 4 ด้าน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อพึงประพฤติปฏิบัติต่อประเทศชาติ และ ธปท.

ส่วนที่ 2 ข้อพึงประพฤติปฏิบัติต่อประชาชน และสังคม

ส่วนที่ 3 ข้อพึงประพฤติปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

ส่วนที่ 4 ข้อพึงประพฤติปฏิบัติต่อตนเอง

หมวดที่ 3 กลไกและระบบการบังคับใช้ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณ กำหนดการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับฯ ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณ เช่น

3.1 การคุ้มครองผู้ปฏิบัติตาม มิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรม

3.2 การปรับปรุงข้อบังคับฯ ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณให้มีความเหมาะสม

กับสถานการณ์

3.3 การติดตามสอดส่องการบังคับใช้และปฏิบัติตาม

หมวดที่ 4 ขั้นตอนการลงโทษ กำหนดการดำเนินการเมื่อมีการฝ่าฝืนข้อบังคับฯ ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณ และนำผลการฝ่าฝืนไปใช้ประกอบการเลื่อน แต่งตั้ง ย้าย หรือพิจารณาความดีความชอบด้วย

¹⁵ ธนาคารแห่งประเทศไทย. “ข้อบังคับธนาคารแห่งประเทศไทย ว่าด้วยประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณพนักงาน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/RolesAnd History/ Pages/moral.aspx>, 2565.

สมาคมธนาคารไทย¹⁶ ได้จัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจให้กับธนาคารในประเทศไทย โดยธนาคารพืงดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามจรรยาบรรณด้านการประกอบธุรกิจ ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ของหน่วยงานของรัฐและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงนโยบายการต่อต้านและป้องกันการทุจริตคอร์รัปชั่น นโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน และการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

2. ป้องกัน หรือหลีกเลี่ยงการกระทำซึ่งอาจนำมาสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

3. ปฏิบัติหน้าที่เยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและความระมัดระวังรอบคอบ

4. เก็บรักษาความลับ และไม่ใช้ข้อมูลภายใน หรือข้อมูลอันเป็นความลับ เพื่อแสวงหาประโยชน์ในทางที่มีขอบเขตตนเองหรือผู้อื่น

ธนาคาร CIMB¹⁷ ได้กำหนดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจถือเป็นส่วนสำคัญในการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี ธนาคารจึงมีหลักการจรรยาบรรณ 11 ประการ เพื่อให้กรรมการธนาคารและพนักงานทุกระดับ ยึดเป็นกรอบในการปฏิบัติร่วมกัน ดังนี้

1. ลูกค้ำ ธนาคารมุ่งมั่นในการปกป้องผลประโยชน์ของ ลูกค้ำตลอดเวลา เอาใจใส่รับผิดชอบต่อ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้ำด้วยการนำเสนอบริการและผลิตภัณฑ์ที่มี คุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

2. ผู้ถือหุ้น ธนาคารมุ่งมั่นให้มีการดำเนินธุรกิจอย่าง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส เกิดผลการดำเนินงานที่ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง มั่นคงและเหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้น ตลอดจนพยายามอย่างเต็มที่ในการรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สิน ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคาร

3. พนักงาน ธนาคารถือว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่มี ค่าอย่างยิ่ง จึงมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้มีความก้าวหน้า มีความมั่นคงในอาชีพ และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถและผลการ ปฏิบัติงาน

4. คู่ค้า/ เจ้าหนี้ ธนาคารยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจ ด้วยความซื่อสัตย์ อยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติตามสัญญาและภายใต้เงื่อนไขทางธุรกิจที่เป็นธรรม และเสมอภาคต่อคู่ค้า/ เจ้าหนี้

5. ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรมในวิชาชีพ ธนาคาร มุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีจรรยาบรรณในการดำเนินงาน โดยยึดหลักความเสมอภาคในการให้บริการ

¹⁶สมาคมธนาคารไทย. “จรรยาบรรณธนาคารพาณิชย์พัฒนาเศรษฐกิจสู่ความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/Activities/Documents/Ethics_CommercialBank.Pdf, 2565.

¹⁷ธนาคาร CIMB. “จรรยาบรรณธนาคาร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.cimbthai.com/th/personal/who-we-are/corporate-governance/corporate-code-of-conduct.Html>, 2565.

อย่างแน่น ไม่ช่วยเหลือหรือสมยอมให้เกิดการละเมิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

6. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นหนึ่งในนโยบายของธนาคารที่จะตอบสนองต่อสังคม ธนาคารจึงมุ่งปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด, ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้มีกิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคมโดยรวม

7. ความรับผิดชอบต่อคู่แข่งชั้นทางการค้า ธนาคารมีนโยบาย ส่งเสริมการแข่งขันภายใต้กรอบกติกาที่เป็นธรรม โปร่งใส ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต และไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งด้วยการกล่าวร้าย หรือกระทำการใดๆ ที่ปราศจากความจริง หรือไม่เป็นธรรม

8. การรักษาความลับของลูกค้า ธนาคารสร้างความเชื่อมั่น ให้แก่ลูกค้า โดยปกป้องและรักษาข้อมูลของลูกค้าไว้เป็นความลับ โดยไม่เปิดเผยข้อมูลของลูกค้านอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจาก ลูกค้าหรือเป็นกรณีที่ต้องเปิดเผยตามที่กฎหมายได้กำหนดเอาไว้เท่านั้น

9. ความรู้ ความสามารถในการประกอบธุรกิจ ธนาคารจะดำเนิน ธุรกิจในระดับเดียวกับผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ โดยให้มีการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ ผสมผสานด้วยความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการใช้ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพในการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อบรรลุผลในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และเกิดประโยชน์ต่อลูกค้ามากที่สุด

10. ยึดถือ และปฏิบัติตามกฎข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ธนาคาร ยึดมั่นที่จะดำเนินธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา โดยการดำเนินธุรกิจของธนาคารจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานของทางการ จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ และข้อพึงปฏิบัติที่ดีของพนักงาน เพื่อประโยชน์ของลูกค้า และผู้ใช้บริการมากที่สุด

11. การให้ความร่วมมือต่อองค์กรที่กำกับดูแล ธนาคารมีนโยบาย ให้ความร่วมมือต่อองค์กรที่กำกับดูแลธนาคารอย่างเต็มที่ โดยธนาคารจะรายงานข้อมูลข่าวสาร หรือสารสนเทศต่อองค์กรที่กำกับดูแลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลาและสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจของธนาคารเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธนาคารกสิกรไทย¹⁸ ได้จัดทำหลักการและจรรยาบรรณหลักที่ธนาคารมุ่งหวัง ซึ่งคณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติจรรยาบรรณเพื่อให้ถือปฏิบัติในการดำเนินกิจการทุกประเภทของธนาคาร จรรยาบรรณหลักที่ธนาคารกำหนดไว้ มี 8 ประการ ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity) มุ่งมั่นกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา ด้วยหลักการในการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ ภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบของธนาคาร โดยถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณหลักนี้ในทุกกิจกรรมและในการตัดสินใจในทุกเรื่องของธนาคาร เราจะดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์และคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร

¹⁸ธนาคารกสิกรไทย. “จรรยาบรรณของกรรมการและพนักงาน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.kasikornbank.com/th/IR/CorporateGovernance/principles-core-values/Pages/Principles-and-Guidelines.aspx>. 2565.

2. ความไว้วางใจ (Trust) ให้ความมั่นถือมั่นต่อเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และเจ้าหน้าที่หน่วยราชการ โดยปฏิบัติต่อบุคคลดังกล่าวในทำนองเดียวกันกับที่เราต้องการให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติต่อเรา เรามั่นใจว่าทุกคนจะทุ่มเทความสามารถเต็มที่และทำหน้าที่อย่างดีที่สุดบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. การรักษาความลับ (Confidentiality) ยึดมั่นในการปกป้องรักษาความลับของลูกค้านิติบุคคล และรักษาความไว้วางใจของลูกค้าที่มอบให้แก่เรา ด้วยการสร้างความมั่นใจว่า ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจของลูกค้ายังคงเก็บรักษาไว้เป็นความลับ เรามุ่งมั่นที่จะปฏิบัติต่อข้อมูลที่ได้รับการจากลูกค้าแต่ละรายหรือแต่ละองค์กร เช่นผู้มีวิชาชีพพึงปฏิบัติ อันจะนำมาซึ่งความไว้วางใจ

4. ความยึดมั่นในวิชาชีพ (Professionalism) จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยทักษะ คุณวุฒิ และความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเชี่ยวชาญ ตามหลักวิชาชีพที่พึงปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลา

5. บุคลากร (People) จูงใจและสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของธนาคารเข้ามาร่วมงาน และให้ความสำคัญต่อการเลื่อนตำแหน่งและการให้ผลตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน เราปฏิบัติต่อเพื่อนพนักงานด้วยความเชื่อมั่นและศรัทธาว่า ทุกคนคือทุนทรัพย์อันล้ำค่าของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต

6. ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นผู้นำในทุกด้านที่เป็นสาระอันควร และใช้ความเป็นผู้นำผลักดันการดำเนินงานของธนาคารและสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจของบริษัทของธนาคาร กสิกรไทย ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน และมุ่งมั่นให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของการเป็นผู้นำ รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน เพื่อรองรับกับยุทธศาสตร์ของธนาคารกสิกรไทย และขจัดอุปสรรคที่ปิดกั้นการพัฒนาพนักงาน

7. ความเป็นเจ้าของ (Ownership) มีความรับผิดชอบร่วมกันที่จะผลักดันให้ธนาคารประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ปรับปรุงพัฒนาระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด เราทั้งหลายร่วมกันดูแลจัดการทรัพย์สินของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ มิให้เสื่อมเสีย สูญหาย และใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เสมือนหนึ่งเป็นทรัพย์สินร่วมกันของเรา และคำนึงถึงความสำเร็จในระยะยาวของธนาคารตลอดเวลา รวมทั้งไม่นำทรัพย์สินของธนาคารไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่น

8. การปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance) คาดหวังให้พนักงานทุกคนยึดมั่นในการตัดสินใจและการดำเนินงานทางธุรกิจ ภายใต้กรอบของกฎหมาย ข้อกำหนดและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมทั้งประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบคุณธรรมที่ดีงาม

ธนาคารอาคารสงเคราะห์¹⁹ ได้กำหนดจรรยาบรรณธนาคารอาคารสงเคราะห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาล โดยมีจรรยาบรรณดังนี้

¹⁹ ธนาคารอาคารสงเคราะห์. “จรรยาบรรณธนาคารอาคารสงเคราะห์”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.ghbank.co.th/information/ethics/ethics-bank/>. 2566.

1. ธนาคารจะปฏิบัติต่อลูกค้าและประชาชนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เลือกชั้นวรรณะและรักษาประโยชน์ของลูกค้าทุกคนด้วยความเสมอภาค

2. ธนาคารจะดำเนินการธุรกิจตามกฎหมาย และปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

3. ธนาคารจะทำธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขันที่เป็นธรรม

4. ธนาคารจะสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสร้างความเจริญให้สังคม

5. ธนาคารจะไม่ฝักใฝ่การเมือง และจะวางตัวเป็นกลางอย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ให้สังคมและประเทศชาติ

ธนาคารกรุงไทย²⁰ ได้กำหนดจริยธรรมในการดำเนินกิจการตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทยไว้ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ส่วนตัว
2. การปฏิบัติที่สอดคล้องกับกฎหมาย
3. หลักการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
4. การต่อต้านการฟอกเงิน
5. การต่อต้านการให้หรือรับสินบนและการทุจริต
6. การบริจจาคการกุศล
7. การตอบแทนและความรับผิดชอบต่อสังคม
8. การดูแลสิ่งแวดล้อม
9. การเคารพสิทธิมนุษยชน
10. การเคารพสิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา
11. การจัดซื้อจัดจ้างกับภาครัฐ

ธนาคาร TTB²¹ ได้กำหนดจรรยาบรรณธนาคารเพื่อเป็นแนวทางสำหรับกรรมการผู้บริหารและพนักงานของธนาคาร และบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินปฏิบัติ โดยบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจของแต่ละบริษัทอย่างสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ประกอบด้วย

1. พนักงานของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินจะต้องปฏิบัติหน้าที่ภายใต้หลักการขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในคุณธรรมจรรยาบรรณต่อการปฏิบัติงาน

²⁰ ธนาคารกรุงไทย. “จรรยาบรรณธุรกิจธนาคาร (Code of Conduct)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://krungthai.com/Download/aboutKTB/aboutKTBDownload_1codeofconduct2562.pdf, 2566.

²¹ ธนาคาร TTB. “จรรยาบรรณของธนาคาร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.ttbank.com/th/about-us/banking-industry-code-of-conduct>, 2566.

1.2 ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบภายในของแต่ละธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

1.3 มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง และป้องกัน หลีกเลี่ยงการกระทำหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมซึ่งอาจนำมาสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม

1.4 ปฏิบัติหน้าที่เยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความระมัดระวังรอบคอบ

1.5 พึงรักษาผลประโยชน์ของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน เช่น เก็บรักษาข้อมูลความลับ ไม่ใช้ข้อมูลภายใน ตลอดจนไม่อาศัยอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อแสวงหาประโยชน์ในทางที่มีชอบให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น

2. ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินพึงจัดให้มีนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายและการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง (AML/CTPF) ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (สำนักงาน ปปง.) รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแลอื่นที่เกี่ยวข้องกำหนด เช่น การจัดทำมีกระบวนการรู้จักและพิสูจน์ทราบตัวตนของลูกค้า (KYC/CDD) และควรมีการนำเรื่องแหล่งที่มาของรายได้และประมาณการรายได้ (หากมี) มาพิจารณา โดยมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการติดตามความเคลื่อนไหวในการทำธุรกรรมของลูกค้า และทบทวนข้อมูลลูกค้าตามระดับความเสี่ยง และมีการจัดทำรายงานธุรกรรมแต่ละประเภทไปยังสำนักงาน ปปง. ตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

ธนาคารกรุงเทพ²² ได้จัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณและจริยธรรมธุรกิจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ของหน่วยงานของรัฐ และระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงนโยบายการต่อต้านและป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน นโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน และการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

2. ป้องกัน หรือหลีกเลี่ยงการกระทำซึ่งอาจนำมาสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

3. ปฏิบัติหน้าที่เยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความระมัดระวังรอบคอบ

4. เก็บรักษาความลับ และไม่ใช้ข้อมูลภายใน หรือข้อมูลอันเป็นความลับเพื่อแสวงหาประโยชน์ในทางที่มีชอบแก่ตนเองหรือผู้อื่น

ธนาคารออมสิน (2566) ได้กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมเพื่อให้กรรมการผู้บริหาร และพนักงาน มีหน้าที่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง

²² ธนาคารกรุงเทพ. “จรรยาบรรณและจริยธรรมธุรกิจ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbank.com/th-TH/About-Us/Corporate-Governance/Code-of-Conduct-and-Business-Ethics-Practices, 2566>.

แบบแผนและวิธีปฏิบัติของธนาคาร เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม เป็นกลางทางการเมือง อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลโดยจะต้องยึดมั่นในมาตรฐานทางจริยธรรมอันเป็นค่านิยมหลัก 9 ประการ ดังนี้ 1) การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม 2) การมีจิตสำนึกที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ 3) การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติและธนาคารเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใดโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย 4) การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย 5) การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ 6) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง 7) การมุ่งต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ 8) การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และ 9) การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพของธนาคาร

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา²³ ได้กำหนดจรรยาบรรณคู่ค้าของกรุงศรี กรุ๊ป เพื่อส่งเสริมให้คู่ค้าดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี นอกจากนี้จะสอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังอ้างอิงตามข้อปฏิบัติและมาตรฐานสากล โดยได้กำหนดจริยธรรมทางธุรกิจ (Business Integrity) ไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างเคร่งครัด และดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
2. ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม และห้ามให้หรือรับสินบนใดๆ เพื่อเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ หรือเพื่อให้ได้เปรียบทางการค้า และ/หรือการแข่งขัน หลีกเลี่ยงการดำเนินธุรกิจที่มีความขัดแย้งในผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง
3. ปฏิบัติต่อคู่แข่งชั้นทางการค้าด้วยความเป็นธรรม โดยงดเว้นพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับหลักจริยธรรม เช่น หลีกเลี่ยงการโจมตีคู่แข่งชั้น กล่าวถึงผลิตภัณฑ์หรือนโยบายของคู่แข่งชั้นในแง่ลบ เปรียบเทียบคู่แข่งชั้นอย่างไม่ยุติธรรม
4. ไม่เปิดเผยหรือนำข้อมูลความลับของธนาคาร บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ลูกค้า คู่ค้า และผู้เกี่ยวข้องไปใช้เพื่อประโยชน์อื่นใดโดยไม่ได้รับความยินยอม เว้นแต่เป็นการปฏิบัติตามกฎหมายกำหนด รวมทั้งเคารพในสิทธิและทรัพย์สินทางปัญญาของธนาคาร บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ลูกค้า คู่ค้า และผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนระมัดระวังไม่ให้มีการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา
5. ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล ที่ได้รับทราบจากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการสูญหาย เข้าถึง ใช้ เปลี่ยนแปลง แก้ไข หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลโดยปราศจากอำนาจหรือโดยมิชอบ
6. จัดให้มีช่องทางการแจ้งเบาะแสหรือเรื่องร้องเรียน (Whistleblowing channels) จากพนักงาน ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

²³ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. “ประกาศธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เรื่องจรรยาบรรณคู่ค้า”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/th/about-krungsri/about-us/overview/announce/supplier-code-conduct>, 2565.

7. คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้วยการสนับสนุนผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการของกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprises) และ/หรือวิสาหกิจชุมชน (Community Enterprises) เพื่อส่งเสริมระบบเศรษฐกิจชุมชนและสังคม รวมทั้งสนับสนุนผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ผลิตภัณฑ์ฉลากเขียว ฉลากลดคาร์บอน เป็นต้น

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร²⁴ ได้กำหนดให้มีจริยธรรมทางธุรกิจของธนาคาร โดยให้ทั้งกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้ธนาคารมีการดำเนินงานอย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรม เคารพสิทธิและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเสมอภาค เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ซึ่งครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ที่ธนาคารให้ความสำคัญ ประกอบด้วย

1. ธนาคารเคารพกฎหมาย วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีและหลักสิทธิมนุษยชนสากลในทุกพื้นที่ที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ โดยไม่ผูกผันและปฏิบัติตาม

2. ธนาคารเป็นองค์กรที่เป็นกลางทางการเมือง ธนาคารสนับสนุนการดำเนินการใด ๆ ที่เป็นไปตามระบอบการปกครองในประเทศนั้น และธนาคารสนับสนุนให้ใช้สิทธิทางการเมืองของตนตามครรลองของกฎหมาย เพื่อให้ธนาคารดำเนินธุรกิจโดยปราศจากความกดดันทางการเมืองและภาคประชาชน

3. ธนาคารกำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน กระทำการใดๆ โดยยึดถือผลประโยชน์ของธนาคารเป็นสำคัญ และไม่เกี่ยวข้องในกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

4. การเก็บรักษาความลับ การเก็บรักษาข้อมูล และการใช้ข้อมูลภายใน

5. ธนาคารคำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าและมุ่งเน้นให้ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพ ด้วยราคาที่เป็นธรรม และมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า

6. ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม ไม่ปิดเป็นข้อมูล หลอกลวงหรือใช้วิธีอื่นใดที่ไม่ถูกต้องตามครรลองของการแข่งขัน

7. ธนาคารมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานโดยยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนตัดสินใจดำเนินการใดๆ ด้วยความเป็นธรรม

8. ธนาคารถือว่าผู้รับเหมา คู่ค้า/ผู้ขายและผู้ร่วมทุน เป็นส่วนสำคัญที่เอื้ออำนวยให้ธุรกิจของธนาคารดำรงอยู่ได้ ธนาคารจึงมีนโยบายปฏิบัติต่อกันในฐานะที่เป็นคู่ค้าในทางธุรกิจที่เสมอภาคกัน

9. ธนาคารมีจิตสำนึกถึงบทบาทหน้าที่การเป็นสมาชิกที่ดีต่อสังคม โดยให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างธนาคารและสังคม บนพื้นฐานของความถูกต้องโปร่งใส เป็นธรรม เพื่อร่วมสร้างองค์ความรู้ และนำไปสู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

²⁴ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. “ประมวลจริยธรรมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.baac.or.th/th/content-about.php?content_group_sub=0020.2566.

10. ธนาคารปฏิบัติต่อกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานบนพื้นฐานของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และให้ความเคารพต่อสิทธิหน้าที่ส่วนบุคคล

11. ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และเชื่อถือได้

12. ธนาคารกำหนดให้การให้ หรือการรับของขวัญ หรือของกำนัล หรือประโยชน์อื่นใด การเลี้ยงหรือการรับเลี้ยง กระทำได้ในวิสัยที่สมควร แต่ต้องไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของธนาคาร

13. ธนาคารมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อด้านความปลอดภัย มั่นคงอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

14. ธนาคารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการใช้ทรัพย์สินของธนาคารให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และดูแลมิให้เสื่อมสูญหายหรือนำไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือเพื่อบุคคลอื่น

ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์²⁵ ได้จัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณของธนาคาร เพื่อให้เป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติที่ดีเป็นการวางมาตรฐานในการทำงานสำหรับพนักงานทุกระดับ รวมถึงกรรมการของธนาคาร ดังนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ของหน่วยงานของรัฐและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงนโยบายการต่อต้านและป้องกันการทุจริตคอร์รัปชั่น นโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน และการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

2. ป้องกัน หรือหลีกเลี่ยงการกระทำซึ่งอาจนำมาสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

3. ปฏิบัติหน้าที่เยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความระมัดระวังรอบคอบ

4. เก็บรักษาความลับและไม่ใช้ข้อมูลภายใน หรือข้อมูลอันเป็นความลับเพื่อแสวงหาประโยชน์ในทางที่มีขอบแก่ตนเองหรือผู้อื่น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า จรรยาบรรณธนาคารนั้นถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินกิจการธนาคารจะเป็นไปตามครรลองครองธรรม ภายใต้หลักแห่งคุณธรรมจริยธรรมระดับสูง มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส สุจริตและเป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี โดยการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ของหน่วยงานของรัฐ และระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงนโยบายการต่อต้านและป้องกันการทุจริตคอร์รัปชั่น นโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน และการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ร่วมกับการป้องกัน หรือหลีกเลี่ยงการกระทำซึ่งอาจนำมาสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมถึงปฏิบัติหน้าที่เยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพที่มีความรู้

²⁵ ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์. “จรรยาบรรณและจริยธรรมธุรกิจ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.lhbank.co.th/getattachment/0fecbfd0-63f5-4d1d-a26b-1b798016b665/investor-relations-corporate-governance-code-of-conduct-and-ethics-DownloadPDF-code-of-conduct-and-ethics-pdf.2566>.

ความสามารถ ความชำนาญ และความระมัดระวังรอบคอบ รวมถึงการเก็บรักษาความลับและไม่ใช้ข้อมูลภายใน หรือข้อมูลอันเป็นความลับเพื่อแสวงหาประโยชน์ในทางที่มีขอบแก่ตนเองหรือผู้อื่น ซึ่งธนาคารทุกแห่งในประเทศไทยจำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับบรรยาบรรณนี้ ร่วมกันอย่างใส่ใจ เพื่อให้ธุรกิจธนาคารของไทยเจริญเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินกิจการธนาคาร

1. ธนาคารหรือสถาบันการเงิน

ธนาคารถือว่าเป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ การเงินของประเทศ โดยทำหน้าที่ระดมและจัดสรรเงินทุนแก่ภาคเศรษฐกิจจริง การชำระราคาและบริการ การบริหารความเสี่ยง รวมถึงการให้ข้อมูลทางการเงินเพื่อการตัดสินใจ ดังนั้น การดูแลให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินมีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีธรรมาภิบาลและบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายกับเงินฝากของประชาชนจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยที่ธนาคารแห่งประเทศไทยมีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการเงินภายใต้อำนาจตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติม พระราชกำหนด (พ.ร.ก.) บริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 และ พ.ศ.2550 และกฎหมายอื่น ๆ อาทิ ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 โดยสถาบันการเงินที่ ธปท. กำกับดูแล ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ไทย ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ สาขาของธนาคารต่างประเทศ สำนักงานผู้แทนธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ บริษัทเงินทุน บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ บริษัทบริหารสินทรัพย์และผู้ประกอบธุรกิจที่มีใช้สถาบันการเงิน (non-bank) บางประเภท ได้แก่ ธุรกิจบัตรเครดิตและธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ นอกจากนี้ ธปท. ได้รับมอบหมายจากกระทรวงการคลังให้ตรวจสอบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ได้แก่ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย และมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิตในการกำกับการทำงานของบริษัทข้อมูลเครดิต²⁶

2. หลักการกำกับดูแลสถาบันการเงิน

ธนาคารแห่งประเทศไทยดำเนินนโยบายและกำกับดูแลสถาบันการเงินภายใต้กรอบหลักการ 5 ด้านดังนี้²⁷

²⁶ ธนาคารแห่งประเทศไทย. “การธนาคารเพื่อความยั่งยืน พลังขับเคลื่อนสู่การพัฒนาในระยะยาว”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256405ExecutivesTalk.aspx>. 2565.

²⁷ ธนาคารแห่งประเทศไทย. “สถาบันการเงิน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/Thai/BOTStoryTelling/Pages/FinancialInstitutions_StoryTelling_FI.aspx. 2566.

2.1 ดูแลให้สถาบันการเงินมีความมั่นคง มีความระมัดระวังและมีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยมีเงินกองทุนที่มีคุณภาพและเพียงพอตามมาตรฐานสากลสำหรับรองรับความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ และมีหลักเกณฑ์ให้สถาบันการเงินปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ด้านสภาพคล่อง ด้านปฏิบัติการ ด้านตลาด และปฏิบัติตามมาตรฐานบัญชี รวมถึงการใช้เกณฑ์การกำกับแบบรวมกลุ่ม (Consolidated Supervision) ที่สอดคล้องกับ risk profile ของสถาบันการเงิน

2.2 ส่งเสริมให้สถาบันการเงินมีประสิทธิภาพ มีการแข่งขันในระดับที่เหมาะสม และระวังไม่ให้เกิดการกำกับดูแลเป็นอุปสรรคต่อพัฒนาการทางธุรกิจ เช่น การจัดทำแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน การให้ใบอนุญาตประกอบธุรกิจ และการกำกับขอบเขตการประกอบธุรกิจของสถาบันการเงิน เป็นต้น

2.3 ดูแลให้สถาบันการเงินมีธรรมาภิบาลที่ดี ดูแลให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของสถาบันการเงินทำหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยมุ่งเน้นเรื่อง บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โครงสร้างของคณะกรรมการ การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ตลอดจนการเปิดเผยข้อมูล และความโปร่งใส

2.4 ดูแลให้สถาบันการเงินมีความเป็นธรรมต่อลูกค้าและประชาชน และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอ โดยมีเกณฑ์ด้าน market conduct ในการกำกับดูแลการทำธุรกิจของสถาบันการเงิน ทั้งที่เป็นธุรกิจการเงินและการทำธุรกิจ cross selling เพื่อเป็นการคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน และส่งเสริมให้สถาบันการเงินให้บริการทางการเงินอย่างทั่วถึงและมีความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นให้มีการคุ้มครองสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้บริโภคที่เป็นผู้ใช้บริการทางการเงินใน 4 เรื่อง ได้แก่ สิทธิที่จะได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง สิทธิที่จะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินได้อย่างอิสระ สิทธิที่จะร้องเรียนเพื่อความเป็นธรรม และสิทธิที่จะได้รับการพิจารณาค่าชดเชยหากเกิดความเสียหาย

2.5 กำกับสถาบันการเงินเพื่อดูแลระบบเศรษฐกิจ (Macro Prudential) โดยใช้เกณฑ์การกำกับสถาบันการเงินเป็นเครื่องมือในการดูแลความไม่สมดุลทางเศรษฐกิจ ตัวอย่างเช่น การออกเกณฑ์กำกับบัตรเครดิต โดยกำหนดรายได้ขั้นต่ำของผู้ถือบัตรเครดิตเงินสินเชื่อ และจำนวนเงินขั้นต่ำในการผ่อนชำระ เป็นต้น เพื่อดูแลการก่อหนี้ภาคครัวเรือน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า นโยบายกำกับดูแลสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ดูแลให้สถาบันการเงินมีความมั่นคง ร่วมกับการส่งเสริมให้สถาบันการเงินมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องดูแลให้สถาบันการเงินมีธรรมาภิบาลที่ดีและดูแลให้สถาบันการเงินมีความเป็นธรรมต่อลูกค้าและประชาชน ร่วมกับการกำกับสถาบันการเงินเพื่อดูแลระบบเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ในการกำกับดูแลสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้สถาบันการเงินจัดส่งข้อมูล และแบบรายงานต่าง ๆ เป็นประจำ ในกรณีที่สถาบันการเงินมีข้อสงสัยเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติตามเกณฑ์ในเรื่องต่าง ๆ หรือการรายงาน สถาบันการเงิน สามารถติดต่อสอบถามจากเจ้าหน้าที่สัมพันธ์สถาบันการเงิน

3. ขอบเขตธุรกิจของธนาคารพาณิชย์

ปัจจุบันการประกอบธุรกิจพื้นฐานของธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ การซื้อขายตราสารทางการเงิน นอกจากการให้บริการแก่ลูกค้าในด้านต่างๆ ได้แก่ การค้าประกันเงินกู้ยืม การชำระเงินและโอนเงิน และการเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินเพื่อการบริหารความเสี่ยง เช่น ตราสารอนุพันธ์ด้านอัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีการขยายขอบเขตธุรกิจของธนาคารพาณิชย์มาโดยลำดับ เพื่อให้สอดคล้องกับพัฒนาการในระบบเศรษฐกิจการเงิน ตลอดจนเพื่อส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์สามารถแข่งขันและประกอบธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ธุรกิจที่ช่วยสนับสนุนพัฒนาตลาดทุนที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ การให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการประกันวินาศภัยและประกันชีวิต การให้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ธนาคารพาณิชย์ยังไม่ได้รับอนุญาตให้บริการโดยทำหน้าที่เป็นนายหน้าซื้อขายหุ้น คำหุ้น การจัดจำหน่ายหุ้น และออกกรมธรรม์ประกันวินาศภัยและประกันชีวิต ทั้งนี้ สามารถจัดกลุ่มธุรกิจที่ธนาคารแห่งประเทศไทยอนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ทำได้ 5 กลุ่ม ดังนี้²⁸

3.1 ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประกันภัย โดยธนาคารพาณิชย์สามารถประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประกันภัยได้ตามขอบเขตที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ได้แก่ การเป็นนายหน้าประกันวินาศภัยและนายหน้าประกันชีวิต โดยไม่อนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ทำหน้าที่เป็นผู้ออกกรมธรรม์ประกันภัยธนาคารพาณิชย์ที่จะประกอบธุรกิจประกันภัยต้องยื่นขอใบอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) และปฏิบัติตามประกาศนายทะเบียนซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และจะต้องปฏิบัติตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้องด้วย ทั้งนี้ การทำหน้าที่เป็นนายหน้าประกันภัย หมายถึง การที่ธนาคารพาณิชย์ทำหน้าที่ซื้อหรือจัดการให้แก่ลูกค้าของตนเองได้มีการทำประกันภัยกับบริษัทประกันภัย (ได้แก่ บริษัทประกันวินาศภัย หรือบริษัทประกันชีวิต) ซึ่งธนาคารพาณิชย์ต้องจัดให้มีพนักงานที่ได้รับใบอนุญาตเป็นนายหน้าประกันภัยอยู่ประจำไม่น้อยกว่าสาขาละ 3 คน ทั้งนี้ ห้ามธนาคารพาณิชย์บังคับลูกค้าทำประกันภัยผ่านธนาคารพาณิชย์หรือกับบริษัทประกันภัยใดเป็นการเฉพาะเจาะจง แต่ให้เป็นไปตามความสมัครใจของลูกค้า รวมทั้งในการประกอบธุรกิจดังกล่าวธนาคารพาณิชย์ต้องมีการควบคุมภายในที่เหมาะสม มีการจัดทำนโยบายในการประกอบธุรกิจ บันทึกบัญชีให้ถูกต้อง และจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ธนาคารแห่งประเทศไทยสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

3.2 ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ เพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาตลาดทุนและเพิ่มช่องทางการประกอบธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้อนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ประกอบธุรกิจหลักทรัพย์บางประเภทได้ โดยต้องได้รับใบอนุญาตขึ้นทะเบียน หรือได้รับความ

²⁸ ธนาคารแห่งประเทศไทย. “สถาบันการเงิน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.bot.or.th/Thai/BOTStoryTelling/Pages/FinancialInstitutions_Story_Telling_FI.aspx. 2566.

เห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และหลักเกณฑ์ที่ ธปท. กำหนดเพิ่มเติม

3.3 ธุรกิจอนุพันธ์ทางการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทยได้อนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ทำธุรกรรมอนุพันธ์ทางการเงิน เพื่อให้สามารถให้บริการทางการเงินได้หลากหลายมากขึ้น อีกทั้งเป็นการสนับสนุนพัฒนาการของธุรกรรมทางการเงินใหม่ๆ ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการในตลาด โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผู้เล่นในตลาดมีเครื่องมือที่จะใช้ในการบริหาร/การโอนความเสี่ยงหรือเพิ่มผลประโยชน์ในการลงทุน อย่างไรก็ตาม ในการอนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ทำธุรกรรมอนุพันธ์ทางการเงิน จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยและความเสี่ยงต่างๆ เช่น Market Risk, Credit Risk, Reputational Risk เป็นต้น ที่เกี่ยวข้องและผลกระทบที่อาจมีต่อการดำเนินนโยบายทางการเงิน เพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงินหรือเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์จะต้องปฏิบัติตามกรอบการทำธุรกรรมที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด และจะต้องดูแลการทำธุรกรรมไม่ให้ขัดกับกฎหมายอื่น เช่น พรบ. สัญญาซื้อขายล่วงหน้า รวมทั้งในกรณีที่ธนาคารพาณิชย์ทำธุรกรรมกับคู่สัญญาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานอื่น ธนาคารพาณิชย์จะต้องตรวจสอบว่าคู่สัญญาดังกล่าวได้รับอนุญาตในการทำธุรกรรมดังกล่าวจากหน่วยงานกำกับดูแลนั้นด้วย

3.4 ธุรกิจธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Banking) ธุรกิจธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Banking) เป็นการประกอบธุรกิจการให้บริการการเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่อยู่ภายใต้มาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 มี 2 ประเภท คือ 1) การประกอบธุรกิจบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) และ 2) การให้บริการเงินอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Money)

3.5 ธุรกิจทางการเงินและธุรกิจการให้บริการอื่น นอกเหนือจากธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประกันภัย หลักทรัพย์ อนุพันธ์ทางการเงิน และธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Banking) แล้วธนาคารพาณิชย์ยังสามารถประกอบธุรกิจอื่นๆ ได้ตามขอบเขตที่ ธปท. ประกาศกำหนด ดังนี้

- 3.5.1 การดูแลผลประโยชน์ (Escrow Account)
- 3.5.2 การเป็นตัวแทนรับค่าขอและเรียกเก็บค่าเบี้ยประกันหรือค่าบริการการประกันการส่งออก และการค้าประกันสินเชื่อแก่ลูกค้า
- 3.5.3 การให้บริการอื่น (Services) แก่ลูกค้าทั่วไป
- 3.5.4 การรับให้บริการแก่ธุรกิจทางการเงินหรือทางการ (Insourcing)
- 3.5.5 การให้บริการทางการเงินตามหลักชาริอะฮ์ (Shariah Banking Services)
- 3.5.6 การนำอสังหาริมทรัพย์ออกให้เช่า
- 3.5.7 การซื้อหรือมีไว้ซึ่งอสังหาริมทรัพย์เพื่อเป็นสถานที่สำหรับประกอบธุรกิจหรือสำหรับประกอบธุรกิจ หรือสำหรับพนักงานและลูกจ้างของธนาคารพาณิชย์
- 3.5.8 การออกตั๋วแลกเงิน
- 3.5.9 การถ่ายโอนหรือรับโอนความเสี่ยงด้านเครดิต (Risk Participation)
- 3.5.10 การรับซื้อหรือรับโอนลูกหนี้เงินให้กู้ยืม
- 3.5.11 การให้เช่าซื้อและการให้เช่าแบบลีสซิ่ง (Hire-purchase and Leasing)

3.5.12 แฟคเตอร์ริง (Factoring)

3.5.13 การซื้อคืนภาคเอกชน (Private Repo)

3.5.14 สัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Futures)

3.5.15 การเป็นทรัสต์

3.5.16 การแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ (Securitization)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ขอบเขตธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทยนั้น ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประกันภัย ซึ่งได้แก่ การเป็นนายหน้าประกันวินาศภัยและนายหน้าประกันชีวิต ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ โดยต้องได้รับใบอนุญาตชั้นทะเบียน หรือได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ธุรกิจอนุพันธ์ทางการเงิน เพื่อให้สามารถให้บริการทางการเงินได้หลากหลายมากขึ้น อีกทั้งเป็นการสนับสนุนพัฒนาการของธุรกรรมทางการเงินใหม่ๆ ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการในตลาด ธุรกิจธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Banking) ตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 มี 2 ประเภท คือ 1) การประกอบธุรกิจบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) และ 2) การให้บริการเงินอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Money) และธุรกิจทางการเงินและธุรกิจการให้บริการอื่นอีก 16 รายการ

4. คุณภาพการบริการของธนาคารและสถาบันการเงิน

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

แนวคิดพื้นฐานเรื่องคุณภาพการให้บริการ เป็นแนวคิดที่ได้รับการเสนอไว้โดย Cronin and Taylor²⁹ โดยความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเป็นเรื่องของการเปรียบเทียบประสบการณ์ของผู้รับบริการได้รับบริการกับความคาดหวังที่ผู้รับบริการนั้นมีในช่วงเวลาที่มารับบริการและเป็นสิ่งที่จะช่วยให้สามารถวัดคุณภาพการให้บริการได้ ส่วนคุณภาพการให้บริการในมุมมองเชิงการตลาด เช่นเดียวกับแนวคิดจาก Zahorik and Rust³⁰ ที่ได้กล่าวไว้ว่า คุณภาพการให้บริการเป็นส่วนขยายของบริการกระบวนการบริการ และองค์กรที่ให้บริการที่สามารถตอบสนองหรือทำให้เกิดความพึงพอใจในความคาดหวังของบุคคล เช่นเดียวกับแนวคิดของ Bitner³¹ ที่อธิบายจากผลงานวิจัยที่ได้เคยทำการศึกษาไว้ว่า คุณภาพการให้บริการสามารถวัดโดยผ่านความพึงพอใจของผู้รับบริการได้ โดย

²⁹Cronin, J. J., and Taylor, S. A. (1992). "Measuring service quality: A reexamination and extension". *Journal of Marketing*, Vol. 56 (3), June 1992, 55–68.

³⁰Zahorik, A. J., and Rust, R. T. *Modeling the impact of service quality on profitability: A review*. In *Advances in Service Marketing and Management*. Greenwich, CT: JAI. 1992.

³¹Bitner, M. J. "Building service relationships: It's all about promises". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (4), Fall 1995, 246-251.

Lewis and Bloom³² กล่าวว่า คุณภาพการให้บริการว่าเป็นสิ่งที่ชี้วัดถึงระดับของการบริการที่ส่งมอบโดยผู้ให้บริการต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการว่าสอดคล้องกับความต้องการของเขาได้ดีเพียงใดการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ จึงหมายถึงการตอบสนองต่อผู้รับบริการบนพื้นฐานความคาดหวังของผู้รับบริการ เช่นเดียวกับ Mohamed and Shirley³³ ที่กล่าวว่า ผู้ให้บริการต้องดูแลเกี่ยวกับคุณภาพของการบริการของพวกเขาให้มีคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งถือว่าเป็นสาระสำคัญหรือหลักของการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับความเห็นของ Beer³⁴ ที่กล่าวว่า ลักษณะและคุณสมบัติโดยรวมของการให้บริการเป็นมู่งมันที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในขณะที่ Gronroos³⁵ และ Parasuraman et al.³⁶ มองว่า คุณภาพการให้บริการเป็นความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับการรับรู้ ซึ่ง Crosby³⁷ ก็กล่าวไว้ใกล้เคียงกันว่า คุณภาพการให้บริการเป็นแนวคิดที่ถือหลักการการดำเนินงานบริการที่ปราศจากข้อบกพร่องและตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้บริการ และสามารถที่จะทราบความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ด้วย ในขณะที่ Walfried et. al.³⁸ มองว่า บริการเป็นชุดของลักษณะที่ตอบสนองลูกค้าความต้องการ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรและลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดย Parasuraman et al.³⁹ ได้ชี้ให้เห็นด้วยว่า คุณภาพการให้บริการเป็นการให้บริการที่มากกว่าหรือตรงกับความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นเรื่องของการประเมินหรือการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศของการบริการในลักษณะของภาพรวมในมิติของการรับรู้

³²Lewis. R. C., & Booms, B. H. The marketing aspects of service quality. In Berry, L., Shostack, G., & Upah, G. (Eds.). Emerging Perspectives on Service Marketing. Chicago, IL: American Marketing. 1983.

³³Mohamed, H., and Shirley, L. “Customer perception on service in middle east: The case of Qatar”. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and management, Vol. 2 (4), October- December 2009 pp. 338-350.

³⁴Beer, M. “Why total quality management programs do not persist the role of management quality and implication for leading a TQM transformation”. Decision Science, Vol. 34 (4), 2003 pp. 624-642..

³⁵Gronroos, C. Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition. Lexington: Lexington Books. 1990.

³⁶Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. “SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perception of service quality”. Journal of Retailing, Vol. 64 (1) pp. 12-40.

³⁷Crosby, P. B. Quality is Free. New York: McGraw-Hill. 1979.

³⁸Wilfried, M. L., Chris, M., and Robert, D. W. “Service quality perspectives and satisfaction in private banking”. Journal of Service Marketing, Vol. 14 (3), 2000 pp. 65-71.

³⁹Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. “A conceptual model of service quality and its implications for future research”. Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 41-50.

ส่วน Lovelock⁴⁰ กลับว่า คุณภาพการให้บริการเป็นความประทับใจในภาพรวมของลูกค้า ผู้รับบริการอันมีต่อความเป็นเลิศขององค์กรและบริการที่องค์การจัดให้มี สอดคล้องกับความเห็นของ Buzzell and Gale⁴¹ ที่มองว่า คุณภาพการให้บริการเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจและมีการให้ความสำคัญอย่างมากดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น มีผลงานวิจัยที่ค้นคว้าพฤติกรรมของผู้บริโภคและผลของความคาดหวังของผู้บริโภคซึ่งพบว่า คุณภาพการให้บริการเป็นเรื่องที่ซับซ้อนขึ้นอยู่กับการมองหรือทัศนคติของผู้บริโภค ขณะเดียวกัน Schmenner⁴² ได้กล่าวถึงคุณภาพการให้บริการไว้ว่า คุณภาพการให้บริการได้มาจากการรับรู้ที่ได้รับจริงลบด้วยความคาดหวังที่คาดว่า จะได้รับจากบริการนั้นหากการรับรู้ในบริการที่ได้รับมีน้อยกว่าความคาดหวัง ก็จะทำให้ผู้รับบริการมองคุณภาพการให้บริการนั้นติดลบ หรือรับรู้ว่าการบริการนั้นไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ตรงกันข้ามหากผู้รับบริการรับรู้ว่าการบริการที่ได้รับจริงนั้นมากกว่าสิ่งที่เขาคาดหวังคุณภาพการให้บริการ ก็จะเป็นบวกหรือมีคุณภาพในการบริการนั่นเอง โดย Lovelock⁴³ ก็มองคุณภาพการให้บริการว่า มีความหมายอย่างกว้างนั้น ๆ เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าที่มีศักยภาพในการซื้อหาสามารถและอาจจะทำการประเมินก่อนที่เขาจะเลือกบริโภคสินค้าหรือบริการนั้น ไม่ต่างจาก Zineldin⁴⁴ ที่มองว่าคุณภาพการให้บริการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการในด้านของคุณภาพภายหลังจากที่เขาได้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการนั้น นั้น ๆ และมีความต้องการที่จะใช้บริการนั้นรวมทั้งการที่เขาได้ทำการประเมินและเลือกที่จะใช้บริการ

Gronroos⁴⁵ ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า คุณภาพเชิงเทคนิคและคุณภาพเชิงหน้าที่เป็นภาพแห่งมิติของคุณภาพที่ส่งผลกระทบต่อทั้งความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณภาพการให้บริการ และคุณภาพการให้บริการจะมีอย่างน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับของคุณภาพเชิงเทคนิคและคุณภาพเชิงหน้าที่นั่นเอง ทั้งนี้กรอนรูสได้กล่าวถึงเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการบริการว่าสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ตามหลัก 6 ประการ กล่าวคือ 1) การเป็นมืออาชีพและการมีทักษะของผู้ให้บริการ 2) ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ 3) การเข้าพบได้อย่างง่ายและมีความยืดหยุ่นในการให้บริการ 4) ความไว้วางใจและความเชื่อถือได้ 5) การแก้ไขสถานการณ์ให้กับผู้ภาวะปกติ และ

⁴⁰ Lovelock, C. H. *Service Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall. 1996.

⁴¹ Buzzell, R. D., and Gale, B. T. *The PIMS Principles*. New York: The Free Press. 1987.

⁴² Schmenner, R. W. *Service Operations Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1995.

⁴³ *Op.cit*

⁴⁴ Zineldin, M. "Bank strategy portioning and some determinants of bank selection". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14(6), 1996 pp.12-22.

⁴⁵ Gronroos, C. "A service quality model and its marketing implication". *European Journal of Marketing*, Vol. 18 (4), 1984 pp. 36-44.

6) ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ มากกว่านั้น Gronroos⁴⁶ ก็ได้อธิบายแนวคิดในเรื่องคุณภาพที่ลูกค้ารับรู้ทั้งหมดว่าเป็นคุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการรับรู้โดยเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสิ่งต่าง ๆ ที่สำคัญ 2 ประการคือ 1) คุณภาพที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการคาดหวัง ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การสื่อสารทางการตลาด ภาพลักษณ์ขององค์กร การสื่อสารแบบปากต่อปาก และความต้องการของลูกค้า และ 2) คุณภาพที่เกิดจากประสบการณ์ในการใช้บริการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วยภาพลักษณ์ขององค์กร คุณภาพเชิงเทคนิค และคุณภาพเชิงหน้าที่ ในขณะที่ Steve and Cook⁴⁷ ยังชี้ให้เห็นด้วยว่าการเลือกใช้บริการของผู้รับบริการโดยส่วนใหญ่นอกจากจะคำนึงถึงภาพลักษณ์ขององค์กรและความต้องการส่วนบุคคลแล้ว คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานหรือองค์กรที่ให้บริการยังสามารถพิจารณาได้จากเกณฑ์ 9 ประการ คือ 1) การเข้าถึงบริการได้ทันทีตามความต้องการของผู้ให้บริการ 2) ความสะดวกของทำเลที่ตั้งในการเข้ารับบริการ 3) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจของการให้บริการ 4) การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการแต่ละคน 5) คุณค่าบริการที่เหมาะสมกับลักษณะของงานบริการ 6) คุณภาพการให้บริการทั้งในระหว่างเข้ารับบริการและภายหลังการเข้ารับบริการ 7) ชื่อเสียงของผู้ให้บริการรวมถึงการยกย่องชมเชยในบริการ 8) ความปลอดภัยในการให้บริการจากผู้เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะ 9) ความรวดเร็วในการให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Krutz and Clow⁴⁸ ที่ได้เสนอหลักพิจารณา 3 ประการประกอบด้วย 1) คุณภาพการให้บริการเป็นสิ่งที่ลูกค้าประเมินได้ยากกว่าคุณภาพของสินค้า 2) คุณภาพการให้บริการนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ของลูกค้าเกี่ยวกับผลผลิตของการให้บริการและจะประเมินจากกระบวนการที่บริการนั้นเกิดขึ้น 3) คุณภาพการให้บริการเกิดจากการเปรียบเทียบสิ่งที่ลูกค้าได้คาดหวังไว้กับระดับของการบริการที่ได้รับจริง

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า คุณภาพการให้บริการของธนาคารเป็นความสามารถในการตอบสนองความต้องการของธุรกิจให้บริการคุณภาพของบริการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ การเสนอคุณภาพการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ เป็นสิ่งที่ต้องกระทำ ผู้รับบริการจะพอใจ ถ้าได้รับสิ่งที่ต้องการเมื่อผู้รับบริการมีความต้องการ ณ สถานที่ที่ผู้รับบริการต้องการและในรูปแบบที่ต้องการ คุณภาพการให้บริการนั้นเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนและหลากหลายในแง่มุมของการพิจารณา ซึ่งผู้วิจัยก็ได้ตระหนักเห็นว่าคุณภาพการให้บริการเป็นเรื่องที่สำคัญซึ่งผู้บริหารขององค์กรพึงให้ความสำคัญและทุ่มเทความสนใจขององค์กรที่ต้องการความสำเร็จของการประกอบการไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนจึงต้องให้ความสนใจประเด็นเรื่องคุณภาพการให้บริการที่พิจารณาหรือทำความเข้าใจจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้รับบริการให้ได้อย่างเด่นชัด

⁴⁶ op.cit

⁴⁷ Steve, M., & Cook, S. "Practical teamwork for customer service". Team Performance Management, Vol. 1 (3), 35-41. 1995

⁴⁸ Kurtz, D. L., and Clow, K. E. Service Marketing. New York: John Wiley & Sons. 1998.

4.2 การให้บริการของธนาคารและสถาบันการเงิน

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการให้บริการที่เหมาะสมของผู้ให้บริการทางการเงินในระบบการเงินของไทย จึงกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการให้บริการอย่างเป็นธรรม โดยยึดหลักในการดำเนินการแบบ 4 ไม่ ได้แก่ ไม่หลอก ไม่บังคับ ไม่รบกวน ไม่เอาเปรียบ และเพื่อให้การดำเนินการสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ประกาศใช้หลักเกณฑ์เพื่อกำกับดูแลให้ผู้ให้บริการทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วย ธนาคารพาณิชย์ รวมถึงบริษัทที่ประกอบธุรกิจบัตรเครดิตหรือสินเชื่อส่วนบุคคล ยกระดับการบริหารจัดการของตนเอง ตลอดกระบวนการเพื่อให้การให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าเป็นไปอย่างเหมาะสม เริ่มตั้งแต่เน้นให้ผู้บริหารระดับสูงใส่ใจและผลักดันเรื่องดังกล่าวเป็นวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าและมีเงื่อนไขที่ไม่เอาเปรียบ กำหนดการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่คำนึงถึงคุณภาพการขยายและมีมาตรการลงโทษหากไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว เสนอขายโดยให้ข้อมูลสำคัญแก่ลูกค้าอย่างถูกต้องครบถ้วน ชัดเจน และเพียงพอต่อการตัดสินใจ อบรมพนักงานให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ให้สิทธิลูกค้าในการยินยอมเปิดเผยข้อมูลกรณีเปิดเผยเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาด แก้ปัญหาเรื่องร้องเรียนอย่างเป็นธรรมภายในกรอบเวลาที่เหมาะสม มีการควบคุม กำกับ และตรวจสอบที่รัดกุม ตลอดจนมีแผนรองรับการปฏิบัติงานที่เพียงพอ⁴⁹

4.3 ผู้ให้บริการทางการเงิน

ปัจจุบัน ผู้ให้บริการทางการเงินในประเทศไทยมีหลายสถาบัน ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมทางการเงินให้กับประชาชนแลองค์กรธุรกิจในประเทศ โดยแบ่งผู้ให้บริการทางการเงินออกเป็น 5 สถาบัน ดังนี้⁵⁰

4.3.1 สถาบันการเงิน คือ สถาบันที่ทำหน้าที่ให้บริการทางการเงิน เช่น การรับฝาก-ถอนเงิน การให้สินเชื่อ การรับชำระเงิน และธุรกรรมทางการเงินอื่น ๆ ตามที่ได้รับอนุญาตแก่ลูกค้าไม่ว่าจะเป็นประชาชนทั่วไป บริษัท ห้างร้าน หรือหน่วยงานราชการ ซึ่งประกอบธุรกิจสถาบันการเงินภายใต้พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 และ ธพท. เป็นผู้กำกับดูแล โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ธนาคารพาณิชย์ (Commercial Bank) คือ บริษัทมหาชนจำกัดที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจการรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถามหรือเมื่อครบกำหนดระยะเวลา ให้สินเชื่อ ซื้อขายตัวแลกเปลี่ยน ซื้อขายเงินตราต่างประเทศ รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประกันภัยและหลักทรัพย์ ธุรกิจอนุพันธ์ทางการเงิน ธุรกิจธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (e-banking) ธุรกิจการเงินและธุรกิจการให้บริการอื่น ธนาคารพาณิชย์แบ่งออกได้อีก 4 ประเภท ได้แก่ 1.1) ธนาคารพาณิชย์ไทย

⁴⁹ ธนาคารแห่งประเทศไทย. “สถาบันการเงิน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/Thai/BOTStoryTelling/Pages/FinancialInstitutions_StoryTelling_FI.aspx. 2566.

⁵⁰ *ibid.*

1.2) ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย (Retail Bank) 1.3) ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ (Subsidiary) และ 1.4) สาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ (Foreign Bank Branch / Full Branch) 2) บริษัทเงินทุน (Finance Company) คือ บริษัทที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจเงินทุน โดยรับฝากเงินหรือรับเงินจากประชาชนที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาที่กำหนดไว้ และสามารถให้กู้ยืมเงินตามประเภทของธุรกิจเงินทุนที่ได้รับอนุญาต เช่น การให้กู้ยืมเงินระยะปานกลางและ ระยะยาวแก่กิจการอุตสาหกรรม เกษตรกรรม หรือพาณิชย์กรรม การให้เช่าซื้อบางประเภท แต่ไม่สามารถประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเงินตราต่างประเทศได้ และ 3) บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ (Credit Fancier Company) คือ บริษัทที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ โดยสามารถรับฝากเงินหรือรับเงินจากประชาชนที่จะจ่ายคืนเมื่อสิ้นระยะเวลาที่กำหนดไว้ เช่น ไม่น้อยกว่าหนึ่งปี และต้องฝากเงินไม่น้อยกว่าหนึ่งพันบาท โดยสามารถให้กู้ยืมเงินโดยวิธีรับจำนองอสังหาริมทรัพย์ การรับซื้ออสังหาริมทรัพย์โดยวิธีขายฝาก

4.3.2 สำนักงานผู้แทนธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ คือ สำนักงานของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตจาก ธปท. ให้ดำเนินการแทนธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ โดยดำเนินการได้เฉพาะที่เกี่ยวกับการติดต่อ ประสานงาน การแนะนำลูกค้า และการรวบรวมข้อมูล เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับฐานะทางการเงินของลูกค้าและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเงิน เพื่อส่งให้สำนักงานใหญ่ หรือสำนักงานอื่น ๆ ของธนาคารเท่านั้น

4.3.3 บริษัทบริหารสินทรัพย์ (บปส.) คือ บริษัทที่ได้จดทะเบียนกับ ธปท. ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 เพื่อทำหน้าที่บริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงิน โดยการรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินที่ยังเปิดกิจการอยู่หรือปิดกิจการแล้ว รวมถึงหลักประกันของสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพื่อนำมาบริหาร เช่น ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ พื้นฟูลูกหนี้ หรือจำหน่ายโอนต่อไป

4.3.4 สถาบันการเงินเฉพาะกิจ (Specialized Financial Institutions: SFIs) คือ สถาบันการเงินของรัฐที่มีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้น เพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐในการพัฒนาส่งเสริมเศรษฐกิจ และสนับสนุนการลงทุนต่าง ๆ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังซึ่งได้มอบหมายให้ ธปท. ทำหน้าที่ตรวจสอบผลการดำเนินงานและความเสี่ยง และรายงานผลการตรวจสอบไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง (ดูรายชื่อสถาบันการเงิน)

4.3.5 ผู้ให้บริการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-bank) คือ ผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน ส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัดที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ ได้แก่ 1) ผู้ให้บริการบัตรเครดิต 2) ผู้ให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ 3) ผู้ให้บริการสินเชื่อรายย่อยเพื่อการประกอบธุรกิจภายใต้การกำกับ (นาโนไฟแนนซ์) 4) ผู้ให้บริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) และ 5) ผู้ให้บริการด้านการแลกเปลี่ยนเงินหรือโอนเงินตราต่างประเทศ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจุบันผู้ให้บริการทางการเงินภายใต้การดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 1) สถาบันการเงิน คือ สถาบันที่ทำหน้าที่ให้บริการทางการเงิน เช่น การรับฝาก-ถอนเงิน การให้สินเชื่อ การรับชำระเงิน และธุรกรรมทางการเงินอื่น ๆ ตามที่ได้รับอนุญาตแก่ลูกค้าแบ่งออกได้อีก 4 ประเภท ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ไทย ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ และสาขาของธนาคารพาณิชย์

ต่างประเทศ 2) สำนักงานของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตจาก ธปท. ให้ดำเนินการ
แทนธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ 3) บริษัทที่ได้จดทะเบียนกับ ธปท. ตามพระราชกำหนดบริษัท
บริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 เพื่อทำหน้าที่บริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ของสถาบันการเงิน
4) สถาบันการเงินเฉพาะกิจ และ 5) ผู้ให้บริการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน

แนวคิดเกี่ยวกับการธนาคารเพื่อความยั่งยืน

1. แนวคิดเรื่องการธนาคารเพื่อความยั่งยืนในต่างประเทศ

International Finance Corporation (IFC) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเรื่องการธนาคาร
เพื่อความยั่งยืนในปี 2007 โดยกล่าวว่า การธนาคารเพื่อความยั่งยืนนั้นต้องประกอบด้วย
องค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ 1) ความมั่นคงทางการเงินของสถาบันการเงินและลูกค้า 2) โครงการ ต้องมี
ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ 3) ความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม และ 4) ความยั่งยืนของสังคม ซึ่งหมายความว่า
ธนาคารสามารถดำเนินการให้มีผลประกอบการที่ดียั่งยืน มีการเติบโตทางเศรษฐกิจ ควบคู่ไป
กับการส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดูแลความเท่าเทียมกันทางสังคม และมีธรรมาภิบาลที่ดีไป
พร้อม ๆ กันได้⁵¹ ทั้งนี้ ในหลายประเทศได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม เช่น Oxford
Committee for Famine Relief (OXFAM) ในประเทศเนเธอร์แลนด์ มีการริเริ่มการออกแนวปฏิบัติ
Fair Finance Guide ที่กำหนดให้สถาบันการเงินให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึง
ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และสิทธิมนุษยชน นอกจากนี้ ประเทศในภูมิภาคอาเซียน เช่น สมาคม
ธนาคารในสิงคโปร์ (The Association of Banks in Singapore: ABS) ประเทศสิงคโปร์ ได้ออก
ABS Guidelines on Responsible Financing เพื่อกำหนดแนวทางการให้บริการทางการเงินอย่าง
รับผิดชอบร่วมกันระหว่างสถาบันการเงินและอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศแรกในอาเซียนที่ออกตรา
สารหนี้สีเขียว (Sovereign Green Bond) และนำออกขายทั่วโลก เพื่อระดมทุนสำหรับโครงการของ
รัฐบาลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แต่ธนาคารที่ยั่งยืนจะไม่ให้การสนับสนุนแก่กิจการที่ไม่ยั่งยืน เช่น
โรงไฟฟ้าที่ใช้พลังงานฟอสซิล จะสนับสนุนแต่กิจการที่ยั่งยืนเท่านั้น เช่น เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อ
สิ่งแวดล้อม พลังงานหมุนเวียน กิจการที่ฟื้นฟูชุมชน นอกจากนี้ ธนาคารที่ยั่งยืนบางแห่งยังให้การ
สนับสนุนกิจการเพื่อสังคมหลากหลายรูปแบบและพันธกิจ อาทิ บรรเทาปัญหาความยากจน ฟื้นฟู
สิ่งแวดล้อม ช่วยเหลือผู้พิการ ฯลฯ⁵²

ในขณะที่ธนาคารชั้นนำของโลก เช่น ธนาคารทีไอเอตอส ประเทศฮอลแลนด์
ธนาคารนิเวียร์สแห่งสหรัฐอเมริกา ธนาคารบรากของบังกลาเทศ หรือบังโคโซล ประเทศบราซิล
แวนซิดี้ของแคนาดา แซคแบงก์ของมองโกเลีย ธนาคารคัลจูรา ประเทศนอร์เวย์ และแบงก์เมคูของ
ออสเตรเลีย ต่างก็เป็นผู้นำด้านธนาคารที่ยั่งยืนมาก่อนและมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี
มารวมตัวกันในปี 2009 ร่วมกับธนาคารที่ยั่งยืนรวม 16 แห่งจากทุกทวีปทั่วโลก เพื่อก่อตั้งแนวร่วมโลก

⁵¹World Bank. "Governance Matters 2008". (Online). Available:
http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/WBI_GovInd08-5a.pdf. 2008.

⁵²OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. New York:
Organization for Economic Cooperation and Development. 2015.

การธนาคารเน้นคุณค่า (Global Alliance for Banking on Values: GABV) เพื่อร่วมกันหาวิธีแก้ปัญหาระดับโลก และส่งเสริมทางเลือกอื่นนอกจากระบบการเงินปัจจุบัน ซึ่งพวกเขามองว่าก่อโทษมากกว่าประโยชน์โดยสมาชิกในเครือข่าย GABV จะต้องมีคุณสมบัติสามข้อ ได้แก่ 1) เป็นธนาคารอิสระที่ได้รับใบอนุญาตจากทางการ เน้นให้บริการแก่ประชาชน (retail) 2) มีสินทรัพย์ไม่ต่ำกว่า 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และที่สำคัญที่สุดคือ 3) ดำเนินธุรกิจแบบเอื้อสังคม ยึดไตรกำไรสุทธิ (people, planet, profit) เป็นหลัก ไม่ใช่กำไรสูงสุด⁵³

ปัจจุบันธนาคารที่ยั่งยืนในเครือข่าย GABV ทั้งหมดมีสินทรัพย์รวมกันกว่า 26,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ให้บริการแก่ประชาชนกว่า 10 ล้านคนใน 20 ประเทศทั่วโลก ประกาศว่าภายในสิ้นปี 2013 จะช่วยเหลือสมาชิกและสถาบันการเงินที่ยั่งยืนอื่น ๆ ระดมทุนกว่า 250 ล้านดอลลาร์เพื่อหนุนการปล่อยกู้ให้กับชุมชนและประชาชนที่เข้าไม่ถึงการเงินในระบบ รวมถึงกิจการและโครงการสีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หลักการการเงินและการธนาคารที่ยั่งยืนในมุมมองของ GABV จะต้องยึดหลักการพื้นฐานดังต่อไปนี้ (Global Alliance for Banking on Values (GABV), 2023)

หลักการที่ 1 ยึดไตรกำไรสุทธิ (triple bottom line) เป็นหัวใจของโมเดลธุรกิจ โดยการดำเนินธุรกิจของธนาคารที่ยั่งยืนเน้นดูแลผู้คน สิ่งแวดล้อม และความเจริญทางเศรษฐกิจไปพร้อมกัน ธนาคารที่ยั่งยืนออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้คนและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ตระหนักว่าจำเป็นจะต้องสร้างกำไรพอสมควร แต่กำไรไม่ใช่เป้าหมายเพียงหนึ่งเดียว กล่าวอย่างเฉพาะเจาะจงคือ ธนาคารที่ยั่งยืนปฏิบัติตามหลักไตรกำไรสุทธิ (people, planet, profit) เป็นสรวง นั่นคือ ไม่เพียงแต่พยายามไม่ก่อความเสียหาย แต่ใช้การเงินเชิงรุกในการสร้างประโยชน์แก่สังคมและสิ่งแวดล้อม

หลักการที่ 2 ยึดโยงกับชุมชน รับผิดชอบต่อสังคม ส่งเสริมสนับสนุนโมเดลธุรกิจใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและเศรษฐกิจจริงในวงกว้าง โดยธนาคารที่ยั่งยืนรับใช้ชุมชนที่พวกเขาทำงานด้วย ตอบสนองความต้องการทุนในพื้นที่ด้วยการสนับสนุนกิจการที่ยั่งยืน

หลักการที่ 3 ถนอมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า เข้าใจในธรรมชาติและความเสี่ยงของกิจกรรมทางธุรกิจที่ลูกค้าทำ โดยธนาคารที่ยั่งยืนสร้างสายสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า พยายามทำความเข้าใจในกิจกรรมทางธุรกิจ และช่วยเหลือให้ลูกค้าสามารถประกอบธุรกิจอย่างยั่งยืนกว่าเดิม วิเคราะห์ความเสี่ยงตั้งแต่ระดับพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ไม่ใช่ใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยงทางอ้อมแทนที่การวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐาน

หลักการที่ 4 มีวิสัยทัศน์ระยะยาว อยู่ได้ด้วยตัวเอง และยืดหยุ่นต่อแรงกระแทกจากภายนอก โดยธนาคารที่ยั่งยืนมีวิสัยทัศน์ระยะยาว มั่นใจว่าพวกเขาจะสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยืดหยุ่นเมื่อเผชิญกับแรงกระแทกจากภายนอก ขณะเดียวกันก็ตระหนักว่าไม่มีธนาคารใดหรือลูกค้ารายใดปลอดภัยจากแรงกระแทกดังกล่าวบริบูรณ์

⁵³ สฤณี อาชวานันทกุล. “ห้าระดับของการธนาคารที่ยั่งยืน (sustainable banking)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://thaipublica.org/2012/06/sustainable-banking/>. 2558.

หลักการที่ 5 ธรรมชาติที่โปร่งใสและครอบคลุม โดยธนาคารที่ยั่งยืนปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นสูงที่โปร่งใสและครอบคลุมด้านธรรมาภิบาลและการรายงานผลการดำเนินงาน การถนอมความสัมพันธ์อย่างแข็งขันกับผู้มีส่วนได้เสียของธนาคารทุกภาคส่วน (เช่น ชุมชน ประชาชน พนักงาน คู่ค้า สิ่งแวดล้อม ฯลฯ) ไม่เพียงแต่เฉพาะกับผู้ถือหุ้นหรือฝ่ายจัดการเท่านั้น

หลักการที่ 6 หลักการทั้ง 5 ข้างต้นถูกบูรณาการในวัฒนธรรมองค์กร โดยธนาคารที่ยั่งยืนพยายามนำหลักการทั้งหมดข้างต้นไปบูรณาการในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับใช้หลักการเหล่านี้เป็นปกติในการตัดสินใจ ธนาคารที่ยั่งยืนตระหนักว่ากระบวนการบูรณาการหลักการเหล่านี้ต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งยวด ดังนั้นจึงเน้นนโยบายทรัพยากรบุคคลที่สะท้อนคุณค่าดังกล่าว (รวมถึงใช้แรงจูงใจและระบบการประเมินผลงานพนักงานที่มีนวัตกรรม เช่น ไม่ผูกโบว์สเข้ากับปริมาณสินเชื่อที่ปล่อยได้ แต่ผูกเข้ากับกิจการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่ธนาคารให้การสนับสนุน) พัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เพื่อสนับสนุนโมเดลธุรกิจที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ธนาคารที่ยั่งยืนยังใช้กรอบการรายงานผลที่ชัดเจน เพื่อแสดงผลตอบแทนทั้งด้านการเงินและด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งอยู่นอกเหนือตัวเลขทางการเงิน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การธนาคารเพื่อความยั่งยืนในต่างประเทศได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเป็นรูปธรรม โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจผ่านการคำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และสิทธิมนุษยชน มีการกำหนดแนวทางการให้บริการทางการเงินอย่างรับผิดชอบร่วมกันระหว่างสถาบันการเงิน แต่ธนาคารที่ยั่งยืนจะไม่ให้การสนับสนุนแก่กิจการที่ไม่ยั่งยืน จะสนับสนุนแต่กิจการที่ยั่งยืนเท่านั้น ในขณะที่ธนาคารชั้นนำของโลกก็ร่วมกันหาวิธีแก้ปัญหาและส่งเสริมทางเลือกอื่นนอกจากระบบการเงินปัจจุบัน โดยการก่อตั้งธนาคารที่ยั่งยืนเป็นเครือข่าย GABV เพื่อหนุนการปล่อยกู้ให้กับชุมชนและประชาชนที่เข้าถึงการเงินในระบบ รวมถึงกิจการและโครงการสีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีหลักการการเงินและการธนาคารที่ยั่งยืนในมุมมองของ GABV จะต้องยึดหลักการพื้นฐาน คือ ยึดไตรกำกับสุทธิ ยึดโยงกับชุมชน ถนอมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า มีวิสัยทัศน์ระยะยาว อยู่ได้ด้วยตัวเอง มีธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและครอบคลุมและการนำหลักการทั้งหมดข้างต้นไปบูรณาการในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับใช้หลักการเหล่านี้เป็นปกติในการตัดสินใจ ธนาคารที่ยั่งยืนตระหนักว่ากระบวนการบูรณาการหลักการเหล่านี้ต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งยวดและจะต้องประสบความสำเร็จให้ได้ในทุกจุด

2. แนวคิดการธนาคารเพื่อความยั่งยืนในประเทศไทย

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ให้ความหมายของการธนาคารเพื่อความยั่งยืนว่าเป็นการธนาคารที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจและสังคมในระยะยาว โดยดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) ตลอดจนการช่วยสร้างแรงผลักดันให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐเรือน ภาคธุรกิจ และรัฐบาลดำเนินการในทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน⁵⁴ ซึ่งจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่อทั้งระบบเศรษฐกิจและตัวสถาบันการเงินเอง

⁵⁴ ธนาคารแห่งประเทศไทย. “การธนาคารเพื่อความยั่งยืน พลังขับเคลื่อนสู่การพัฒนาในระยะยาว”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256405 ExecutivesTalk.aspx. 2565>.

ซึ่งในประเทศไทยธนาคารพาณิชย์ที่นำวิถึปฏิบัติของธนาคารที่ยั่งยืนไปประยุกต์ใช้น่าจะมีโอกาสทางธุรกิจหลายประการในสามมิติใหญ่ของการธนาคารที่ยั่งยืน ได้แก่ การปล่อยสินเชื่อธุรกิจอย่างรับผิดชอบ การปล่อยสินเชื่อรายย่อยอย่างรับผิดชอบ และการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย โดยเฉพาะเมื่อคำนึงถึงความสนใจของธนาคารหลายแห่งที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำภายหลังการเปิดตัวของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ประกอบกับสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการบุกตลาดผู้มีรายได้น้อย โดยเฉพาะการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของการใช้สมาร์โฟนและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หากพิจารณาการให้สินเชื่อรายใหญ่ ธนาคารพาณิชย์ไทยโดยรวมยังไม่เข้าใจแนวคิดหรือวิถึปฏิบัติของการปล่อยสินเชื่อที่รับผิดชอบต่อผู้บริโภค แต่จะเน้นเพียงการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และประกาศต่างๆ จากธนาคารแห่งประเทศไทยในฐานะผู้กำกับดูแลเท่านั้น แนวความคิดธนาคารที่ยั่งยืนจึงเป็นเรื่องที่นายธนาคารในประเทศไทยควรจับตามอง เพราะเป็นทั้งโอกาสทางธุรกิจในการสร้างผลกำไร และยังสามารถสร้างผลตอบแทนให้กับสังคมอย่างเป็นรูปธรรมผ่านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการสรรค์สร้างนวัตกรรมทางการเงินและการธนาคาร

แนวคิดการธนาคารที่ยั่งยืนของธนาคารกรุงเทพ⁵⁵ ที่ได้ผนวกแนวคิดและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างทันท่วงที และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะความเสี่ยงระยะยาวซึ่งจำเป็นต้องจัดการอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ เช่น การเข้าสู่สังคมอายุยืน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ ธนาคารวางกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน โดยนำประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืนที่ได้จากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ รวมถึงผู้บริหารและพนักงานธนาคารมาเป็นฐานในการวางกลยุทธ์ เช่นเดียวกับแนวคิดของธนาคาร ในขณะที่แนวคิดของธนาคารซีไอเอ็มบีไทย⁵⁶ ก็มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารธุรกิจและขับเคลื่อนองค์กร ลูกค้า และสังคม สู่อนาคตที่ยั่งยืนสำหรับทุกคนทุกภาคส่วน โดยธนาคารได้นำประเด็นด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม (EES) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ โดยธนาคารมุ่งใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และขับเคลื่อนเครือข่าย เพื่อลดผลกระทบเชิงลบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการสร้างผลกระทบเชิงบวกสุทธิ (Net Positive Impact) ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ซึ่งความยั่งยืนถือเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดกลยุทธ์หลักในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยจุดมุ่งหมายที่นอกเหนือไปจากเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งเป็นรากฐานอันสำคัญของโครงการปรับเปลี่ยนองค์กรเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของธนาคาร

⁵⁵ ธนาคารกรุงเทพ. “วิถึสู่ความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bangkokbank.com/th-TH/About-Us/Sustainability>. 2566.

⁵⁶ ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย. “คำมั่นสัญญาของเราในการขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.cimbthai.com/th/personal/who-we-are/sustainability/sustainability.html>. 2566.

ธนาคารกรุงไทย⁵⁷ ที่มุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน โดยได้นำเอากรอบการทำงาน และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ขององค์การสหประชาชาติ (United Nations) ทั้ง 17 ข้อ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของธนาคาร และการกำหนดเป้าหมาย ทั้งในส่วนของการดำเนินงานภายในของธนาคารตามหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส การดำเนินธุรกิจทางด้านการเงินการธนาคาร การสนับสนุนนโยบายภาครัฐ การดำเนินโครงการเพื่อสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านดิจิทัลของประเทศ

ในขณะเดียวกันแนวคิดของธนาคารไอซีบีซี (ไทย)⁵⁸ ที่มุ่งสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจในระยะสั้น และการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามคำมั่นในระยะยาวที่จะเป็นสะพานเชื่อมทางการเงินระหว่างไทยและจีนเพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจ การเงิน และการลงทุนของทั้ง 2 ประเทศ และเพิ่มโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยซึ่งพัฒนาโดย ICBC สำนักงานใหญ่ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และตอบสนองความต้องการทางการเงิน มากกว่านั้นจากแนวคิดของธนาคารกสิกรไทย⁵⁹ ที่ได้ดำเนินธุรกิจโดยการนำแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม มาเป็นหลักการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมเชิงธุรกิจที่สามารถอำนวยความสะดวกสูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย อันนำไปสู่การเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืนของสังคม และประเทศชาติ โดยธนาคารให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals (SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ จำนวน 9 เป้าหมายหลัก ซึ่งสอดคล้องตามประเด็นสาระสำคัญของธนาคาร อีกทั้งให้การสนับสนุนอีก 8 เป้าหมาย เพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งแนวคิดนี้ก็มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของธนาคาร TTB⁶⁰ ที่ตระหนักดีว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมทางธุรกิจมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งธนาคารโดยรวม ธนาคารเชื่อมั่นว่ากระบวนการกำกับดูแลกิจการและจริยธรรมทางธุรกิจของธนาคารเป็นสิ่งที่สร้างรากฐานให้แก่องค์กร อีกทั้งสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการ หลักจรรยาบรรณของธนาคารพาณิชย์และนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเป็นไปตามมาตรฐานสากล กฎหมายและกฎระเบียบของทางการ ทั้งนี้ธนาคารได้ให้ความสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นลำดับแรกโดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการ

⁵⁷ เรื่องเดียวกัน

⁵⁸ ธนาคารไอซีบีซี (ไทย). “กลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนของกลุ่มธนาคาร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.icbcthai.com/th/column/698381849251840000.html>. 2566.

⁵⁹ ธนาคารกสิกรไทย. “การพัฒนาอย่างยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.kasikornbank.com/th/sustainable-development>. 2566.

⁶⁰ ธนาคาร TTB. “บริษัทภิบาล”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.ttbank.com/th/sustainability/corporate-governance-and-business-ethics/corporate-governance.2566>.

ปฏิบัติดังต่อไปนี้ เช่นเดียวกับแนวคิดของธนาคารออมสิน⁶¹ มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยเหตุดังกล่าว ธนาคารออมสินจึงได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกสำนักงานโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติว่าด้วยข้อริเริ่มทางการเงิน (UNEP FI) เพื่อเข้าร่วมหลักการเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อ มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงปัจจัย ESG และความสอดคล้องของกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกและช่วยลดผลกระทบเชิงลบต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงมุ่งเน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการดำเนินงาน สอดคล้องกับกับแนวคิดของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย⁶² ที่ยึดมั่นการเป็นธนาคารที่รับผิดชอบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Responsible Banking) จึงได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ขององค์การสหประชาชาติที่เกี่ยวข้องกับธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย มาเป็นทิศทางการดำเนินงาน พร้อมเสริมสร้างโครงสร้างและระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสู่การเป็นธนาคารที่ยั่งยืน โดยอ้างอิงตามกรอบการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกรอบแนวทางการธนาคารเพื่อความยั่งยืนของเครือข่าย Sustainable Banking Network (SBN) ที่มุ่งประยุกต์ใช้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างประโยชน์ให้แก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศได้อย่างสมดุลและยั่งยืนตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

ในขณะที่แนวคิดของธนาคาร Standard Chartered⁶³ ที่มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมในประเทศต่างๆ ที่เราดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนตลอดจนความเท่าเทียม เป็นธรรม และปรัชญาความยั่งยืน (Sustainability Philosophy) เป็นตัวกำหนดแนวทางในการผนวกแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับการตัดสินใจขององค์กร วิถีความยั่งยืนของเราดำเนินตามความมุ่งมั่นด้านความยั่งยืน (Sustainability Aspirations) โดยกำหนดเป้าผลสัมฤทธิ์อันเป็นรูปธรรมซึ่งจะเกิดจากการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน อันสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติหรือ SDGs โดยให้ความสำคัญกับหลักการด้านความยั่งยืน 3 ด้านคือ การเงินเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Finance) การเป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อ (Responsible Company) และการสร้างความเท่าเทียมในชุมชน (Inclusive Communities) การส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อ ตลอดจนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนา

⁶¹ ธนาคารออมสิน. “เมื่อธนาคารก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/12/GR_hotissue_bank_12_63_ex.pdf. 2566.

⁶² ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. “นโยบายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.exim.go.th/th/Sustainable-Development-Policy.aspx>. 2566.

⁶³ ธนาคาร Standard Chartered. “แนวทางความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.sc.com/th/sustainability/>. 2566.

อย่างยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ ถือเป็นโอกาสที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อธนาคาร เช่นเดียวกันกับแนวคิดของธนาคารกรุงศรีอยุธยา⁶⁴ ที่ตระหนักเป็นอย่างดีว่าการทำหน้าที่เป็น ตัวกลางทางการเงินในการจัดสรรเงินทุนไปสู่ภาคธุรกิจ สังคม และลูกค้ารายบุคคล ถือเป็นกลไก สำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนระบบเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและด้วยความมั่นคง กรุงศรีจึงมุ่งเน้นพัฒนาและนำเสนอนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินบนพื้นฐานของการ เชื่อมโยงมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล รวมถึงตอบสนองต่อความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และชุมชน โดยรวม สอดคล้องกับกับแนวคิดของธนาคารไทยพาณิชย์⁶⁵ ที่ระลึกลูกอยู่เสมอว่าการดำรงอยู่อย่าง มั่นคงและยาวนานของธนาคารเป็นผลมาจากความทุ่มเทพยายามของพนักงาน ความไว้วางใจที่ลูกค้า มอบให้ ความร่วมมือจากเครือข่ายพันธมิตร รวมถึงการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ซึ่ง เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ธนาคารยังคงยึดมั่นปรัชญาในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานจริยธรรมและ มุ่งมั่นสร้างสรรค์คุณค่าเพื่อทุกภาคส่วนเสมอมา ดังนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ความยั่งยืนจึงมิใช่ เพียงการสร้างผลตอบแทนที่ดีให้แก่ผู้ถือหุ้น หากหมายรวมถึงความสามารถในการตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า การพัฒนาและดูแลพนักงาน การส่งเสริมคุณค่าพันธมิตรให้เติบโตไปด้วยกัน ตลอดจนการมีส่วนร่วมสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน อันจะนำไปสู่การเติบโตอย่างทั่วถึง (Inclusive Growth) รวมถึงการสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (United Nations Sustainable Development Goals: SDGs)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การธนาคารเพื่อความยั่งยืนจะมุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนของ ธุรกิจและสังคมในระยะยาว โดยดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ ภายใต้อัตลักษณ์ที่ ESG ตลอดจนการช่วยสร้างแรงผลักดันให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐวิสาหกิจ ภาคธุรกิจ และรัฐบาลดำเนินการในทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งในประเทศไทยธนาคาร พาณิชย์ที่นำวิสัยทัศน์ของธนาคารที่ยั่งยืนไปประยุกต์ใช้น่าจะมีโอกาสทางธุรกิจหลายประการในสาม มิติใหญ่ของการธนาคารที่ยั่งยืน ได้แก่ การปล่อยสินเชื่อธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อ การปล่อยสินเชื่อราย ย่อยอย่างรับผิดชอบต่อ และการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย ผ่านกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน จากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ มุ่งมั่นที่จะบริหารธุรกิจและขับเคลื่อนองค์กร ลูกค้า และสังคม สู่อนาคตที่ยั่งยืนสำหรับทุกคนทุกภาคส่วน โดยธนาคารได้นำประเด็นด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม (EES) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการนำเป้าหมายการ พัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ขององค์การสหประชาชาติ (United Nations) ทั้ง 17 ข้อ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของธนาคาร และการกำหนดเป้าหมาย และสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจในระยะสั้น และการเติบโตอย่างมั่นคงและ ยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม

⁶⁴ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. “การธนาคารเพื่อความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.krungsri.com/th/esg/sustainable-banking/toward-sustainable-banking>. 2566.

⁶⁵ ธนาคารไทยพาณิชย์. “ธนาคารไทยพาณิชย์กับความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้ จาก <https://www.scb.co.th/th/about-us/sustainability.html>. 2566.

อย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมเชิงธุรกิจที่สามารถอำนวยความสะดวกสูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมถึงมุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมทางธุรกิจมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อ มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงปัจจัย ESG คำนึงถึงความยั่งยืนตลอดจนความเท่าเทียม เป็นธรรม และปรัชญาความยั่งยืน มุ่งเน้นพัฒนาและนำเสนอวัตกรรมการผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินบนพื้นฐานของการเชื่อมโยงมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ในขณะเดียวกันก็ยังคงยึดมั่นปรัชญาในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานจริยธรรมและมุ่งมั่นสร้างสรรค์คุณค่าเพื่อทุกภาคส่วน รวมถึงส่งเสริมคู่ค้าพันธมิตรให้เติบโตไปด้วยกัน ตลอดจนการมีส่วนร่วมสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน

3. บทบาทของสถาบันการเงินต่อธนาคารเพื่อความยั่งยืน

ธนาคารแห่งประเทศไทย⁶⁶ กล่าวว่า สถาบันการเงินมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้กู้ที่ต้องการใช้เงินทุน โดยคำนึงถึงการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจและสังคม และดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) สอดคล้องกับผลการศึกษาของศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน (2563) ที่พบว่า ภาคสถาบันการเงินในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญต่อเศรษฐกิจในระดับสูง ได้ถูกคาดหวังจากสังคมให้เป็นภาคส่วนที่จะเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนบทบาทและกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่คำนึงถึงการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment Social and Governance: ESG) มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะก้าวไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Banking) และมีส่วนช่วยผลักดันให้ภาคส่วนอื่น ๆ มีการดำเนินการในทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนเช่นเดียวกัน ซึ่งที่ผ่านมาธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนบทบาทของภาคการเงินให้สามารถตอบโจทย์ภาคส่วนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านแนวทางขับเคลื่อนสำคัญ 5 ประการ คือ 1) แนะนำให้สถาบันการเงินปรับกระบวนการทำธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กร ให้มีผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินด้านสิ่งแวดล้อมที่ตอบโจทย์ความต้องการของธุรกิจ เช่น ผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนอย่างแท้จริง 2) จำแนกกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนอย่างชัดเจน (Taxonomy) โดยแยกแยะว่ากิจกรรมทางเศรษฐกิจใดที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันว่าอะไรเป็นสิ่งที่กรีนจริงๆ และอะไรเป็นการฟอกเขียว (Green Washing) 3) สร้างฐานข้อมูลที่เป็นระบบ เข้าถึงได้ รวมถึงมีมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลของสถาบันการเงิน เพื่อให้ทุกกิจกรรมเพื่อความยั่งยืนมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ 4) ส่งเสริมผลักดันและสร้างแรงจูงใจที่ส่งเสริมการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม เช่น จากต้นทุนที่ถูกกว่า หรือโอกาสทางธุรกิจที่ดีขึ้น เป็นต้น และ 5) ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีคุณภาพ มีทักษะ องค์กรความรู้ และความเข้าใจในความยั่งยืนอย่างแท้จริง เพื่อผลักดันเรื่อง Sustainable Finance อย่างเห็นผลและเป็นรูปธรรม

⁶⁶ ธนาคารแห่งประเทศไทย. เรื่องเดิม.

โดยต้องสามารถให้ความรู้กับคนในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่ม SMEs ซึ่งต้องการคำแนะนำและการสนับสนุนเป็นอย่างมาก ในขณะที่เดียวกันก็มีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อและผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร นอกจากนี้ ยังควรให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กับโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ส่งผลเสียต่อชุมชน เช่น สินเชื่อพลังงานสะอาด ซึ่งเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมถึงให้บริการทางการเงินโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคในระยะยาว เช่น การนำเสนอผลิตภัณฑ์โดยพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าเพื่อลดปัญหาการก่อหนี้สินล้นพ้นตัว การส่งเสริมเข้าถึงบริการทางการเงินของลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าฐานราก หรือผู้ที่อยู่ในท้องถิ่นห่างไกล ประกอบกับการให้ความรู้ทางการเงิน เพื่อส่งเสริมวินัยทางการเงินที่ดี และให้ลูกค้าได้รับข้อมูลที่เหมาะสมต่อการตัดสินใจเลือกผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้ตรงกับความต้องการและความสามารถของลูกค้า มากกว่านั้นยังช่วยส่งเสริมการดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีทั้งภายในองค์กรของสถาบันการเงินเองและการดำเนินธุรกิจกับบุคคลภายนอกอย่างโปร่งใส รวมทั้งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตหรือคอร์รัปชัน การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และผลกระทบต่อชื่อเสียงของสถาบันการเงิน

การธนาคารในปัจจุบันมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน โดยองค์ประกอบแรก คือ การธนาคารเพื่อความยั่งยืนมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการผนวกรวมความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมไปเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจปล่อยสินเชื่อ เช่น ชุดหลักกึ่งเคเวเตอร์ (Equator Principles: EPs) ซึ่งถูกออกแบบมาเป็นมาตรฐานสำหรับการปล่อยสินเชื่อโครงการใหญ่ที่รับผิดชอบ โดยจะผนวกรวมผลกระทบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการกลั่นกรอง ส่วนองค์ประกอบถัดมาคือ การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ส่งเสริมกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีสะอาด สร้างกลุ่มลูกค้าใหม่และตลาดใหม่ และช่วยให้สถาบันการเงินสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เสริมสร้างชื่อเสียงในสายตาของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียรายสำคัญ เข้าถึงแหล่งทุนใหม่ และสร้างความไว้วางใจและการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสีย⁶⁷ ซึ่งธนาคารที่ยั่งยืนนอกจากจะสร้างผลลัพธ์ทางสังคมได้แล้ว ยังพบว่า การดำเนินการอย่างยั่งยืนได้สร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งมีงานวิจัยยืนยันว่า ผลประกอบการทางการเงินของธนาคารมีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติกับกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้กิจกรรมดังกล่าวยังมีค่าสหสัมพันธ์เชิงลบกับสัดส่วนหนี้เสีย และธนาคารยังมีความผันผวนของอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินขนาดใหญ่ในกระแสหลักที่มีความสำคัญระดับโลก (Global Systemically Important Financial Institutions: GSIFIs) ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับธนาคารเพื่อความยั่งยืนให้ ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวมากกว่าผลตอบแทนในระยะสั้น โดยมีการดำเนินงานและประกอบ

⁶⁷ Op.cit.

ธุรกิจอย่างสำนึกและมีส่วนช่วยรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี โดยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ก็มีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยอ้างอิง ข้อกำหนดบางส่วนแนวทางตามมาตรฐานสากล เช่น Equator Principle เพื่อลดความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อหรือส่งผลเสียต่อชุมชน ในส่วนด้านสังคม (Social) นั้น ได้ให้ความสำคัญกับการเข้าถึงบริการทางการเงินและให้ความรู้ทางการเงินแก่ลูกค้า เพื่อส่งเสริมวินัยทางการเงินที่ดีและให้ลูกค้าได้รับข้อมูลที่เหมาะสมต่อการตัดสินใจเลือกผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้ตรงกับความต้องการและความสามารถลูกค้า ส่วนด้านธรรมาภิบาลก็ มุ่งเน้นการส่งเสริมการดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีทั้งภายในองค์กรของสถาบันการเงินเองและการดำเนินธุรกิจกับบุคคลภายนอก โดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตหรือคอร์รัปชัน⁶⁸

ถึงแม้ในปัจจุบันสถาบันการเงินในไทยได้ดำเนินการภายใต้แนวคิดการธนาคารเพื่อความยั่งยืนไปบ้างแล้ว แต่ด้วยศักยภาพและความพร้อมของสถาบันการเงิน สังคมภายนอกจึงมีความคาดหวังให้สถาบันการเงินดำเนินการในเรื่องนี้มากขึ้น ธนาकारแห่งประเทศไทย (ธปท.) ในฐานะผู้กำกับดูแลสถาบันการเงิน สามารถมีบทบาทส่งเสริมผลักดันให้สถาบันการเงินในไทยมีความตระหนักและดำเนินการในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องมากขึ้น จึงได้กำหนดเป็นหนึ่งในทิศทางในแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี (พ.ศ. 2560 - 2562) เพื่อส่งเสริมให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงินได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิดการธนาคารเพื่อความยั่งยืน โดย Kaeufer⁶⁹ ได้กำหนดระดับการดำเนินงานของสถาบันการเงินในเรื่องการธนาคารเพื่อความยั่งยืนไว้ 5 ระดับ โดยเริ่มจากระดับแรก คือ สถาบันการเงินสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้เชื่อมโยงกับธุรกิจหลักของสถาบันการเงิน ระดับต่อมา คือ สถาบันการเงินมีการพัฒนาโครงการหรือผลิตภัณฑ์ที่ได้คำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สาธารณชนมีมุมมองต่อสถาบันการเงินที่ดีขึ้น แต่ยังคงเป็นส่วนน้อย และแยกจากธุรกิจหลักของสถาบันการเงินในระดับที่ 3 สถาบันการเงินได้ผนวกแนวคิดเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้ามาในทุกกิจกรรม และกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ของสถาบันการเงิน โดยมีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินการในเรื่องนี้ ส่วนระดับที่ 4 สถาบันการเงินมีกลยุทธ์ที่จะขยายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นนอกเหนือจากลูกค้า เช่น การสร้างเครือข่ายพันธมิตร เพื่อให้เกิดระบบนิเวศที่เกื้อกูลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับแรงผลักดันจากภายนอก และระดับที่ 5 สถาบันการเงินมีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ไขปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง โดยการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบนิเวศ

⁶⁸Financial Stability Board. “Global Systemically Important Financial Institutions (G-SIFIs)”. (Online). Available: <https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/market-and-institutional-resilience/global-systemically-important-financial-institutions-g-sifis/>. 2022.

⁶⁹Kaeufer, K. Banking as a Vehicle for Socio-economic Development and Change: Case Studies of Socially Responsible and Green Banks. Cambridge, MA: MIT. 2010.

ในขณะที่ Jeucken and Bouma⁷⁰ ก็ได้แบ่งระดับการดำเนินงานของสถาบันการเงินในเรื่องการธนาคารเพื่อความยั่งยืนไว้ 4 ระดับ เช่นกัน ประกอบด้วย ระดับที่ 1 สถาบันการเงินยังไม่มีมาตรฐานถึงความสำคัญของการธนาคารเพื่อความยั่งยืน เนื่องจากอาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่อผลประโยชน์ของสถาบันการเงิน หลังจากนั้นระดับที่ 2 สถาบันการเงินเริ่มมีการนำเอาหลักการด้านการธนาคารเพื่อความยั่งยืนมาปรับใช้กับกระบวนการภายในของสถาบันการเงิน เช่น มีการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม มีการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตที่คำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ต่อมาในระดับที่ 3 สถาบันการเงินใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการทำการตลาดและหาลูกค้าใหม่ ๆ รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น มีการจัดตั้งกองทุนสำหรับลงทุนเพื่อสิ่งแวดล้อม และระดับที่ 4 สถาบันการเงินมีหลักการในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ยั่งยืนในระยะยาวสูงสุด ไม่ใช่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนทางการเงินในระยะสั้นสูงสุด โดยผู้ถือหุ้นของสถาบันการเงินต่างมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สถาบันการเงินของไทยมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้กู้ที่ต้องการใช้เงินทุน โดยมีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อ และผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร ผ่านการให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กับโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ส่งผลเสียต่อชุมชน เช่น สินเชื่อพลังงานสะอาด ซึ่งเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมถึงให้บริการทางการเงินโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคในระยะยาว ซึ่งการธนาคารในปัจจุบันมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ การธนาคารเพื่อความยั่งยืนมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ส่งเสริมกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีสะอาด สร้างกลุ่มลูกค้าใหม่และตลาดใหม่ ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับธนาคารเพื่อความยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวมากกว่าผลตอบแทนในระยะสั้น โดยมีการดำเนินงานและประกอบธุรกิจอย่างสำนึกและมีส่วนช่วยรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี โดย Kaeufer (2010) ได้กำหนดระดับการดำเนินงานของสถาบันการเงินในเรื่องการธนาคารเพื่อความยั่งยืนไว้ 5 ระดับ และ Jeucken and Bouma ก็ได้แบ่งระดับการดำเนินงานของสถาบันการเงินในเรื่องการธนาคารเพื่อความยั่งยืนไว้ 4 ระดับ ด้วยเช่นกัน

4. ประโยชน์ของการธนาคารเพื่อความยั่งยืน

ธนาคารแห่งประเทศไทย กล่าวว่า สถาบันการเงินที่มีการดำเนินการภายใต้แนวคิดการธนาคารเพื่อความยั่งยืนได้อย่างดีและเป็นรูปธรรม จะช่วยให้ภาคธุรกิจเข้มแข็งเติบโตอย่างมั่นคงภายใต้ระบบนิเวศทางเศรษฐกิจที่เกื้อกูลกันและที่สำคัญจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ เช่น นักลงทุน ชุมชนโดยรอบ และองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะช่วยลดความเสี่ยงและต้นทุนด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล อีกทั้งยังช่วยส่งเสริม

⁷⁰ Jeucken, M. H. A., & Bouma, J. J. "The Changing Environment of Banks". *Management International*, Volume 27, Autumn, 1999, 21-35.

ภาพลักษณ์ที่ดีและการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาว⁷¹ ในขณะที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ก็กล่าวว่า เรื่องสำคัญที่สุดต่อความยั่งยืนของธนาคารที่ไม่อาจเลี่ยงได้ คือ ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ เพราะธนาคารเป็นกลไกสำคัญในการจัดสรรเงินทุนในระบบเศรษฐกิจ และอีกเรื่องที่สำคัญคือ ความสนใจของผู้ลงทุน โดยผู้ลงทุนสมัยนี้เริ่มเรียกร้องให้ธนาคารใส่ใจและเปิดเผยผลการดำเนินงานด้าน ESG (Environmental, Social and Governance) เพื่อสะท้อนระดับของความยั่งยืนมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะที่ผ่านมาเมื่อเกิดวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ทั้งผู้ลงทุนและสังคมมักมีข้อสงสัยและตั้งคำถามถึงจริยธรรม อีกทั้งถามหาความน่าเชื่อถือในวิธีทำธุรกิจของธนาคาร ทั้งนี้ประโยชน์ของการธนาคารเพื่อความยั่งยืนที่เห็นได้ชัดเจนคือ ช่วยลดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ เช่น การปล่อยสินเชื่อแก่โครงการที่อาจถูกระงับเนื่องจากส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ เช่น การปล่อยสินเชื่อแก่ธุรกิจพลังงานสะอาดและกลุ่มลูกค้าที่ยังเข้าไม่ถึง ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยให้บริการทางการเงินซึ่งยังไม่มีคู่แข่งมากนัก และยังช่วยแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างของประเทศ (ผ่านการสนับสนุนสินเชื่อและการเงินอย่างรับผิดชอบแก่อุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืนให้แก่คนไทยในระยะยาว⁷²

ในส่วน of ธนาคารกรุงเทพ⁷³ นั้นมองว่า การธนาคารที่ยั่งยืนสามารถทำให้เกิดการพัฒนาและดูแลรักษาทรัพยากรบุคคลอย่างเท่าเทียม โดยธนาคารจะปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ใส่ใจดูแลด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน พร้อมทั้งพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันก็ส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยธนาคารจะดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อเคารพสิทธิมนุษยชน ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับของภาครัฐโดยเคร่งครัด และบริหารจัดการความเสี่ยงและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธนาคารโดยตรงและของคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานของธนาคาร มากกว่านั้นก็ส่งเสริมให้เกิดการสนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงินอย่างทั่วถึง โดยธนาคารจะให้ความรู้ทางการเงินและสนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงินอย่างทั่วถึง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสังคมอายุยืน ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งของระบบเศรษฐกิจ ผ่านการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี โดยจะช่วยให้ธนาคารจะปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจ และสื่อสารจรรยาบรรณธุรกิจของธนาคารไปยังผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่

⁷¹ ธนาคารแห่งประเทศไทย. เรื่องเดิม.

⁷² ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. “Sustainable Banking: กลไกสำคัญสร้างความยั่งยืนแก่เศรษฐกิจ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.setsustainability.com/download/3rc8z51t4eunqb2>. 2561.

⁷³ ธนาคารกรุงเทพ. “วิถีสู่ความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bangkokbank.com/th-TH/About-Us/Sustainability>. 2566.

ความเห็นจากบทวิเคราะห์ของกรุงเทพธุรกิจ⁷⁴ ที่ชี้ให้เห็นว่า หลักการ Sustainable Banking จะช่วยให้ระบบการเงินของไทยโดยรวมมีประสิทธิภาพและโปร่งใสมากขึ้น คนไทยโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย จะเข้าถึงบริการทางการเงินได้ดีขึ้น ในราคาที่ถูกลง ตรงกับความต้องการมากขึ้น มีภาระหนี้ลดลง การนำหลักการนี้มาใช้ไม่ใช่เพราะจะทำให้ดูเท่ หรือเป็นสิ่งที่ถูกบังคับให้ทำ แต่เพราะการดำเนินงานตามหลักนี้เป็นสิ่งที่ดีสำหรับประเทศและธุรกิจของสถาบันการเงินให้ยั่งยืนในระยะยาว

ในขณะที่ธนาคาร UOB⁷⁵ ก็มองว่า ประโยชน์ของการธนาคารเพื่อความยั่งยืนคือ ช่วยสนับสนุนเชิงเศรษฐกิจเพื่อความก้าวหน้าของชุมชนได้ สามารถผนวกความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลไว้ในแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะรวมข้อพิจารณาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมไว้ในกระบวนการ ประเมินและอนุมัติสินเชื่อ รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้และสนับสนุนแนวปฏิบัติที่ยืดหยุ่นในด้านสภาพภูมิอากาศซึ่งจะช่วยสนับสนุนลูกค้าในการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจแบบคาร์บอนต่ำ ร่วมกับพัฒนาและให้บริการทางการเงินและโซลูชันการลงทุนที่ยั่งยืน สามารถปกป้องข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของลูกค้าด้วยระบบและแนวปฏิบัติที่ปลอดภัยสูง ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเป็นธรรม สร้างบริการธนาคารที่ใช้งานง่าย และส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า สร้างระบบธนาคารที่ชาญฉลาดยิ่งขึ้น และปลอดภัยขึ้นผ่านการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลอย่างมีจริยธรรม เกิดการสนับสนุนธุรกิจในทุกช่วงการเติบโตพัฒนาที่มงานที่มีประสิทธิภาพสูงและบุคลากรที่มุ่งพัฒนาสู่อนาคต ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมความสมดุลระหว่างการ ทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน ร่วมกับสนับสนุนกิจกรรมจิตอาสาเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของพนักงาน สร้างความมั่นใจด้านสุขภาพความปลอดภัย และสวัสดิภาพในสถานที่ทำงาน รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการยอมรับในความแตกต่างและความสามารถที่หลากหลายในองค์กรด้วย

ผู้วิจัยสรุปว่า ประโยชน์ของการธนาคารเพื่อความยั่งยืนจะช่วยให้ภาคธุรกิจเข้มแข็งเติบโตอย่างมั่นคงภายใต้ระบบนิเวศทางเศรษฐกิจที่เกื้อกูลกันและที่สำคัญจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ สร้างชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ ช่วยลดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างของประเทศ รักษาความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืนให้แก่คนไทยในระยะยาว เกิดการพัฒนาและดูแลรักษาทรัพยากรบุคคลอย่างเท่าเทียม ส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ช่วยให้ระบบการเงินของไทยโดยรวมมีประสิทธิภาพและโปร่งใสมากขึ้น ช่วยสนับสนุนเชิงเศรษฐกิจเพื่อความก้าวหน้าของชุมชนได้ สามารถปกป้องข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของลูกค้าด้วยระบบและแนวปฏิบัติที่ปลอดภัยสูง ช่วยสนับสนุนธุรกิจในทุกช่วงการเติบโต

⁷⁴ กรุงเทพธุรกิจ. “การธนาคารเพื่อความยั่งยืนดีต่อสถาบันการเงินและสังคมระยะยาว”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/122953>. 2566.

⁷⁵ ธนาคาร UOB. “รายงานความยั่งยืนประจำปี 2564 ธนาคารยูโอบี ประเทศไทย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.uob.co.th/web-resources/pdf/investor/sustainability/sustainability-report2021-th.pdf>. 2566.

พัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงและบุคลากรที่มุ่งพัฒนาสู่อนาคต ร่วมกับการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของพนักงาน รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการยอมรับในความแตกต่างทางเพศอีกด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของธนาคาร (Enterprise Risk Management)

1. การบริหารความเสี่ยงของธนาคารแห่งประเทศไทย

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ออกแนวทางปฏิบัติของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารและจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานของธนาคารสอดคล้องตามหลักมาตรฐานสากลและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่ดี ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทั้ง 5 ด้านของธนาคาร ได้แก่⁷⁶

1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ ธนาคารได้ทบทวน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

1.2 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) หมายถึง โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญา (Counter party) ของธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้กับธนาคาร รวมถึงโอกาสที่คู่ค้าจะถูกปรับลดอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร

1.3 ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่สถาบันการเงินอาจได้รับความเสียหาย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะทั้งที่อยู่ในงบแสดงฐานะทางการเงินและนอกงบแสดงฐานะทางการเงินที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย ราคาตราสารทุน อัตราแลกเปลี่ยน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ โดยการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย และราคาตราสารทุนอาจเกิดจากปัจจัยตลาดทั่วไป (General Market Risk) และ / หรือปัจจัยเฉพาะของผู้ออกตราสารนั้น (Specific Risk)

1.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอกับปริมาณความต้องการใช้เงินของธนาคารได้ทันเวลา หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้ แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ

⁷⁶ ธนาคารแห่งประเทศไทย. “แนวปฏิบัติธนาคารแห่งประเทศไทยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/PruReg_HB/FSINotifications/1_แนวปฏิบัติธนาคารแห่งประเทศไทย%20เรื่อง%20การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสถาบันการเงินการเงินเฉพาะกิจ.pdf, 2566.

และมุ่งมั่นและยังถือเป็นหัวใจหลักของวัฒนธรรมองค์กรของทั้งกลุ่มธนาคาร การอบการทำงานที่ครอบคลุมถึงนโยบาย การบังคับใช้หลักธรรมาภิบาลด้านความเสี่ยงที่รัดกุม การสร้างสมดุลของการเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคง การรับรู้รับผิดชอบในทุกการตัดสินใจและการกระทำที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการสร้างเสริมความตระหนักรู้ การมีส่วนร่วม และพฤติกรรมที่ไปในทิศทางเดียวกันของพนักงานทุกคน และจัดทำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล โดยเริ่มต้นด้วยขั้นตอนการเริ่มกระบวนการ โดยการปฏิบัติตามข้อห้ามที่ครอบคลุมทั้งหมด ลูกค้าสินเชื่อทุกรายต้องผ่านกระบวนการ คัดกรองความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลที่มีนัยสำคัญ ขั้นตอนต่อมาเป็นขั้นตอนการประเมิน โดยใช้แนวปฏิบัติเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมสำหรับลูกค้าสินเชื่อในกลุ่มอุตสาหกรรมที่อ่อนไหวต่อความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ต่อไปยังขั้นตอนการอนุมัติ กลุ่มสินเชื่ออนุมัติสินเชื่อ ส่งเรื่องต่อให้คณะกรรมการสินเชื่อเพื่อพิจารณาและอนุมัติเพิ่มเติมหากจำเป็น และขั้นตอนหลังการอนุมัติ ลูกค้าสินเชื่อทุกรายต้องให้คำรับรองด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ขั้นตอนสุดท้ายเป็นการติดตาม ตรวจสอบ โดยดำเนินการติดตามตรวจสอบข่าวสารและพัฒนาการเชิงลบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล มีการประเมินความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลเป็นประจำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพิจารณาทบทวนสินเชื่อ ติดตามตรวจสอบและจัดทำรายงานเมทริกซ์ ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลในระดับพอร์ตโฟลิโอ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร⁷⁹ ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง โดย 1) ด้านเครดิต กำหนดให้มีการให้สินเชื่ออย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติและสภาพแวดล้อม ร่วมกับการกำหนดให้มีเขตความเสี่ยง ทบทวนหลักเกณฑ์การวิเคราะห์สถาบันการเงินเพื่อกำหนดวงเงินลงทุน 2) ด้านตลาด นโยบายการบริหารฐานะในบัญชีเพื่อการธนาคาร ได้แก่ ด้านอัตราดอกเบี้ยและด้านตราสารทุนในบัญชีเพื่อการธนาคาร และนโยบายการบริหารฐานะในบัญชีเพื่อการค้า ได้แก่ ด้านราคา ด้านอัตราแลกเปลี่ยน และด้านอนุพันธ์ด้านตลาด 3) ด้านสภาพคล่อง ให้ความสำคัญในการจัดหาแหล่งเงินทุนที่เน้นเงินฝากจากผู้ฝากรายย่อย และแหล่งที่ใช้ไปของ 4) ด้านกลยุทธ์ ระบุ วิเคราะห์ และประเมินปัจจัยเสี่ยงที่กระทบต่อการดำเนินงาน พิจารณาตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จากความคุ้มค่าความสมดุลระหว่างผลตอบแทน ต้นทุนการจัดการความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 5) ด้านปฏิบัติการ กำหนดนโยบายให้ครอบคลุมประเภทความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญ ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านระบบงาน ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ความสำคัญการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันภัยทางไซเบอร์ และ 7) ด้านการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และด้านการป้องกันการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายในรูปแบบต่าง ๆ

⁷⁹ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. “การบริหารความเสี่ยง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก https://www.baac.or.th/th/content-about.php?content_group_sub=0018,2566.

ธนาคารกรุงเทพ (2561) ตระหนักดีว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของสถาบันการเงิน โดยได้มีการกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงแต่ละด้านไว้ ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย โดยธนาคารมีการติดตามประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ ข้างต้นอย่างใกล้ชิด เพื่อปรับปรุงแนวทางการดำเนินธุรกิจและการให้ความช่วยเหลือลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที 2) การเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โดยการดำรงเงินกองทุนเพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้เพียงพอที่จะรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ และเพื่อรักษาเสถียรภาพของระบบสถาบันการเงิน 3) ความเสี่ยงด้านเครดิต กำหนดกระบวนการอำนวยการสินเชื่อโดยครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบายสินเชื่อ การจัดระดับความเสี่ยงด้านสินเชื่อของลูกค้า ตลอดจนกำหนดเงื่อนไขและอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อตามระดับต่างๆ ขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ และ/หรือขนาดของวงเงิน 4) ความเสี่ยงด้านตลาด โดยการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงรวมของธนาคาร ธนาคารมีนโยบายในการบริหารความเสี่ยง และมีการกำหนดมาตรวัดและเพดานความเสี่ยงด้านตลาดให้เหมาะสมกับลักษณะและความซับซ้อนของธุรกรรมทางการเงิน 5) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยมีสายบริหารการเงินเป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่บริหารกระแสเงินสดและฐานะสภาพคล่องประจำวัน ติดตามภาวะตลาดเงิน และการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย และคาดการณ์แนวโน้ม รวมถึงดำเนินกลยุทธ์การบริหารสภาพคล่องตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินกำหนด 6) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการ และการดูแลลูกค้า การเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมการเสริมสร้างความปลอดภัยของระบบงาน ระบบสารสนเทศ ช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์/ดิจิทัลต่างๆ รวมถึงการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร และ 7) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและปรับปรุงนโยบายความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศให้ครอบคลุมความมั่นคงปลอดภัยด้านไซเบอร์ (Information Security and Cyber Security Policy) และดำเนินการยกระดับความพร้อมในการกำกับดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสอดคล้องตามกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศและความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

ธนาคารกรุงไทย⁸⁰ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม (Enterprise Risk Management: ERM) นอกจากการบริหารความเสี่ยงตามกรอบของข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว ในปี 2550 ธนาคารยังได้เริ่มนำกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ตามมาตรฐานของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO มาใช้ในการบริหารและจัดการความเสี่ยง โดยบุคลากรทุกระดับ ได้แก่ คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน มีส่วนร่วมรับผิดชอบใน

⁸⁰ธนาคารกรุงไทย. “การบริหารความเสี่ยงองค์กร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://krungthai.com/th/about-ktb/risk-overview>, 2566.

การจัดการ หรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ และสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ตามที่ธนาคารกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งธนาคารกรุงเทพบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยเริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความเสี่ยง มีการกำหนดประเภทค่าดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ทนได้ (Risk Tolerance) ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ตระหนักและมีความเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งแนวทางการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร เพื่อร่วมกันสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยบริการที่เป็นเลิศ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคารได้อย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงินมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในประเด็นสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงการปล่อยสินเชื่อให้แก่ธุรกิจ การบริหาร และจัดการความเสี่ยงที่ดีจะส่งผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของพนักงานทุกคนในองค์กร การบริหารและจัดการความเสี่ยงที่รัดกุมจะช่วยธำรงไว้ซึ่งค่านิยมและสร้างคุณค่าระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ ช่วยปกป้องชื่อเสียงและเสริมสร้างความตระหนักรู้ การตัดสินใจ และพฤติกรรมที่เหมาะสมและเกี่ยวเนื่องกับการรับความเสี่ยงภายใต้กรอบธรรมาภิบาล โดยการบริหารความเสี่ยงของธนาคารจะเกี่ยวข้องในหลายมิติทั้ง 1) ด้านเครดิต 2) ด้านตลาด 3) ด้านสภาพคล่อง 4) ด้านกลยุทธ์ 5) ด้านปฏิบัติการ 6) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) ด้านการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ 8) ด้านความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย และ 9) ด้านการเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ซึ่งการบริหารความเสี่ยงองค์กรจะเริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความเสี่ยง มีการกำหนดประเภทค่าดัชนีชี้วัดความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ทนได้ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ธนาคารสามารถที่จะดำเนินกิจการเพื่อไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนได้

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการธนาคารที่รับผิดชอบ (Principles for Responsible Banking: PRB)

1. หลักการธนาคารที่รับผิดชอบ

หลักการธนาคารที่รับผิดชอบขององค์การสหประชาชาติ (UN Principles for Responsible Banking) ของสำนักงานโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งองค์การสหประชาชาติ ว่าด้วยข้อริเริ่มด้านการเงิน (United Nations Environmental Program Finance Initiative: UNEP FI) โดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ภาคการเงินมีความตระหนักถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืนและได้มีการประกาศหลักการธนาคารที่มีความรับผิดชอบ หรือ Principles for Responsible Banking เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2562 ที่ถือเป็นความริเริ่มที่สำคัญในสาขาอุตสาหกรรม (Sector initiatives) ในแวดวงธนาคารในด้าน ESG ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ 1) การปรับแนวทาง (Alignment) ธนาคารจะปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องและเอื้อต่อความจำเป็นพื้นฐานของบุคคลและเป้าหมายของสังคม ตามที่ระบุในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ความตกลงปารีสว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Paris Climate

Agreement) และกรอบอนุสัญญาที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับภูมิภาคและระดับชาติ 2) ผลกระทบและการกำหนดเป้าหมาย (Impact & Target Setting) ธนาคารจะเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกพร้อมกันกับลดระดับของผลกระทบเชิงลบอย่างต่อเนื่อง และจัดการกับความเสี่ยงที่มีต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อม อันเป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธนาคาร เพื่อการนี้ ธนาคารจะมีการกำหนดและเผยแพร่เป้าหมายที่ธนาคารสามารถสร้างผลกระทบที่มีนัยสำคัญสูงสุด 3) ลูกค้าประจำและผู้ให้บริการ (Clients & Customers) ธนาคารจะให้บริการลูกค้าที่เป็นคู่สัญญาของธนาคารและลูกค้าที่เป็นผู้ให้บริการทั่วไปอย่างรับผิดชอบ เพื่อผลักดันให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน และเปิดทางให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างความเจริญรุ่งเรืองร่วมกัน ทั้งแก่คนรุ่นปัจจุบันและในรุ่นต่อไป 4) ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ธนาคารจะปรึกษาหารือ สานสัมพันธ์ และเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ในเชิงรุกและอย่างรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าประสงค์ทางสังคม 5) ธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรม (Governance & Culture) ธนาคารจะแปลงข้อผูกพันที่เห็นพ้องตามหลักการ ไปดำเนินการให้เกิดผล ผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมแห่งธนาคารที่รับผิดชอบ และ 6) ความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ (Transparency & Accountability) ธนาคารจะมีการทบทวนแนวทางการปฏิบัติตามหลักการ ทั้งในระดับปัจเจกและในระดับกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ มีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ต่อผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในตอบสนองเป้าประสงค์ทางสังคม⁸¹

ปัจจุบันข้อมูลและตัวอย่างของธุรกิจที่ดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Corporate) มีมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้เห็นข้อแตกต่างระหว่างธุรกิจที่ไม่ยั่งยืนกับธุรกิจที่ยั่งยืนมากขึ้น จึงพบว่าทั่วโลกเริ่มมีธนาคารที่มุ่งดำเนินงานโดยใช้การเงิน สร้างประโยชน์ให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม ในจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ธนาคารบางแห่งนำหลักความรับผิดชอบต่อสังคมไปกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ บางแห่งประกาศตัวเป็น “ธนาคารสีเขียว” ด้วยการปล่อยกู้ให้เฉพาะธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ธุรกิจที่มุ่งฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมเชิงรุก ธุรกิจที่มุ่งแก้ไขปัญหาสังคม เป็นต้น นอกจากนี้ธนาคารบางแห่งไปไกลกว่านั้น ด้วยการผนึกหลักความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของ “วัฒนธรรมองค์กร” สะท้อนผ่านการทำงานของบุคลากรทุกระดับในทุกหน่วยงาน⁸² ซึ่งแนวทาง Sustainable Banking ของไทยมีความสอดคล้องกับหลักการธนาคารที่รับผิดชอบต่อสังคม (PRB) ของหน่วยงานภายใต้สำนักงานโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติว่าด้วยข้อริเริ่มด้านการเงิน (UNEP FI) ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมโดยคำนึงถึง ESG และความสอดคล้องของกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกและช่วยลดผลกระทบเชิงลบต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงมุ่งเน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการดำเนินงาน

⁸¹United Nations. “Creating the future of banking”. (Online). Retrieved from <https://www.unepfi.org/banking/more-about-the-principles/>, 2023.

⁸²ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. “Sustainable Banking: กลไกสำคัญสร้างความยั่งยืนแก่เศรษฐกิจ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :<https://www.setsustainability.com/download/3rc8z51t4eunqb2>, 2561.

ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน⁸³ กล่าวว่า ในส่วนของธนาคารออมสินเองนั้นได้ตระหนักถึงการที่ภาคสถาบันการเงิน ควรจะต้องเป็นภาคส่วนที่สำคัญในการเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนบทบาทและกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้คำนึงถึงการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อ ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment Social and Governance: ESG) เพื่อที่จะก้าวไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Banking) และธนาคารมีความตั้งใจที่จะมีส่วนช่วยผลักดันให้ภาคส่วนอื่นๆ มีการดำเนินการในทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนเช่นเดียวกัน ด้วยเหตุดังกล่าว ธนาคารออมสินจึงได้เข้าร่วมเป็นสมาชิก UNEP FI และปฏิบัติตามหลักการเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อ หรือ Principles for Responsible Banking (PRB) โดยถือเป็นรัฐวิสาหกิจรายแรกของไทยที่เข้าร่วมสนับสนุนหลักการดังกล่าว ในขณะที่ ธนาคารกสิกรไทยก็เข้าร่วมเป็นสมาชิกในเดือนมีนาคม 2020 และมุ่งเน้นการสร้างปรัชญาของการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยปลูกฝังให้พนักงานทุกคนเป็นกรีน ดีเอ็นเอ เพื่อดำเนินธุรกิจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความหมายต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงร่วมแก้ไขปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ร่วมกับการกำหนดประเภทสินเชื่อที่ธนาคารจะไม่สนับสนุนและกำหนดแนวทางการปฏิบัติในการพิจารณาสินเชื่อสำหรับอุตสาหกรรมเฉพาะ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกโครงการที่ธนาคารสนับสนุนจะได้รับการจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม เช่นเดียวกับแนวทางของธนาคาร UOB⁸⁴ ที่ยึดมั่นในการให้บริการทางการเงินอย่างมีความรับผิดชอบต่อและในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มธนาคารยูโอบี ได้ผนวกแนวทางการให้บริการทางการเงินอย่างรับผิดชอบต่อสมาคมธนาคารในสิงคโปร์ (ABS) เข้าไว้ในรูปแบบการดำเนินธุรกิจของเรา เพื่อรองรับการพัฒนาอย่างยั่งยืน และลดความเสี่ยงในการปล่อยสินเชื่อ คณะกรรมการได้กำหนดแนวทางการให้บริการทางการเงินอย่างมีความรับผิดชอบต่อ ซึ่งรวมอยู่ในนโยบายสินเชื่อของธนาคารยูโอบี ประเทศไทย พร้อมกำหนดบทบาท และผู้รับผิดชอบต่ออย่างชัดเจน เพื่อผสานข้อพิจารณาด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ไว้ในกระบวนการพิจารณาและอนุมัติสินเชื่อ ผู้บริหารมีหน้าที่กำกับดูแลประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการเข้าถึงเงินทุนของธนาคาร สอดคล้องกับแนวคิดของ ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย⁸⁵ ที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์และโปร่งใส ทั้งยังตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ธนาคารจึงมุ่งมั่น ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อสร้างรากฐานและการเติบโตเชิงพาณิชย์ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ

⁸³ ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. “เมื่อธนาคารก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/12/GR_hotissue_bank_12_63_ex.pdf, 2563.

⁸⁴ ธนาคาร UOB. “รายงานความยั่งยืนประจำปี 2564 ธนาคารยูโอบี ประเทศไทย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.uob.co.th/web-resources/pdf/investor/sustainability/sustainability-report2021-th.pdf>, 2566.

⁸⁵ ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย. “กิจกรรมเพื่อสังคมและความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.tcrbank.com/th/กิจกรรมเพื่อสังคม>, 2566.

คนในสังคมในระยะยาว ตลอดจนสร้างมูลค่า ให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย ยึดมั่นตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของธนาคาร อีกทั้งการดำเนินงานของธนาคารฯ ยังยึดมั่นในการบริหารจัดการที่มี ความรับผิดชอบต่อสังคม 3 มิติ คือ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านธรรมาภิบาล (ESG) เช่นเดียวกับธนาคารเกียรตินาคิน⁸⁶ ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจการเพื่อเป็นธนาคารเพื่อความสำเร็จของลูกค้าและประโยชน์ที่ยั่งยืนต่อสังคม จึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) และการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เพื่อให้ธุรกิจของธนาคารสร้างประโยชน์อย่างยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบน้อยที่สุด คณะกรรมการธนาคารจึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของธนาคารทุกคน ตามแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสอดคล้องกับนโยบายเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการ ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) และนโยบายเรื่องจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจการเงินเกียรตินาคินภัทร

ผู้วิจัยสรุปว่า หลักการธนาคารที่รับผิดชอบต่อสังคมตามแนวคิดขององค์การสหประชาชาติ มีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ภาคการเงินมีความตระหนักถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การปรับแนวทาง 2) ผลกระทบและการกำหนดเป้าหมาย 3) ลูกค้าประจำและผู้ให้บริการ 4) ผู้มีส่วนได้เสีย 5) ธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรม และ 6) ความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ ปัจจุบันทั่วโลกเริ่มมีธนาคารที่มุ่งดำเนินงานโดยใช้การเงิน สร้างประโยชน์ให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม ในจำนวนมาก มุ่งเน้นการเป็นธนาคารสีเขียวและสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแนวทาง Sustainable Banking ของไทยมีความสอดคล้องกับหลักการธนาคารที่รับผิดชอบต่อสังคม (PRB) ของหน่วยงานภายใต้สำนักงานโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมโดยคำนึงถึง ESG และความสอดคล้องของกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกและช่วยลดผลกระทบเชิงลบต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

2. ประโยชน์ของการเข้าร่วมการเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

การเข้าร่วมการเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมนอกจากจะช่วยยกระดับการดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคารให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานสากลแล้ว จากการที่ PRB มีความสอดคล้องกับหลัก SDGs ที่ธนาคารดำเนินการอยู่แล้ว จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อผลสัมฤทธิ์ต่อ SDGs ที่ธนาคารดำเนินการอยู่ไปพร้อมๆ กัน มากกว่านั้นยังทำให้ธนาคารมีความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายที่สร้างผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาลและมีกระบวนการนำไปใช้ติดตาม ประเมินผล และบูรณาการอย่างเป็นระบบ ในขณะที่เดียวกันก็ส่งเสริมภาพลักษณ์ในการเป็นธนาคารที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการมีธรรมาภิบาล รวมถึงยังได้รับข้อเสนอแนะประจำปี องค์กรความรู้จากการแลกเปลี่ยนมุมมอง และแนวทางปฏิบัติที่ดีกับกลุ่มธนาคารที่เป็นสมาชิก UNEP FI ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดกับ

⁸⁶ ธนาคารเกียรตินาคิน. “ความรับผิดชอบต่อสังคม”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://bank.kkpf.com/th/aboutus/corporate-social-responsibility>, 2566.

สมาชิกที่ร่วมในโครงการ PRB และมีโอกาสสร้างความร่วมมือทางธุรกิจกับกลุ่มธนาคารที่เป็นสมาชิก UNEP FI อีกด้วย⁸⁷ ในขณะที่ธนาคาร UOB ก็มองว่า การเข้าร่วมการเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยผู้รักษามาตรฐานสูงสุดด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ รวมถึงจะสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ปกป้องระบบการเงินจากการใช้ในทางที่ผิด ร่วมกับการสามารถผนวกหลักการด้านความยั่งยืนเข้าไว้ในแนวปฏิบัติเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนสำนึกในการดูแลสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ส่งเสริมให้เกิดการสนับสนุนการพัฒนาสังคมในด้านศิลปะ เยาวชน และการศึกษาในภาพรวมอีกด้วย⁸⁸

3. ตัวอย่างธนาคารที่เข้าร่วมการเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

3.1 National Bank of Canada เข้าร่วมเป็นสมาชิกในเดือนเมษายน 2019 และมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าบุคคล ธุรกิจ และภาครัฐ มุ่งส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกหน่วยธุรกิจ เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชีวิตของผู้คน และปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคม ซึ่งธนาคารสามารถตอบโจทย์ในหลักการ SDGs ทั้งหมด 12 ข้อ ซึ่งกลยุทธ์ที่ท้าทายในหลักการ SDGs ด้านที่ 1 และ 10 คือ กลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ด้านที่ 1 คือ จัดทำโครงการให้ความรู้ทางการเงินแก่ประชาชน (Financial Literacy) และกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ด้านที่ 10 คือ การจัดทำโครงการส่งเสริมทักษะอาชีพในการดำเนินชีวิตให้กับเยาวชนพื้นเมือง ร่วมกับการลงนามใน UN LGBT Standard of Conduct for Business โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาการเลือกปฏิบัติต่อชาว LGBT รวมถึงเปิดตัว Mobile Banking ที่สามารถเข้าถึงง่าย และนำเอาเทคโนโลยี Face Recognition มาใช้ พร้อม ๆ กับการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เปิดตัว NAventures เป็นกลุ่มบริษัทที่ร่วมลงทุนใน Fintech ต่าง ๆ ร่วมด้วย

3.2 Innovation credit union (Canada) เข้าร่วมเป็นสมาชิกในเดือนสิงหาคม 2019 โดยมีการจัดตั้งธนาคารชุมชน ซึ่งมีคณะกรรมการบริหารมาจากการเลือกตั้งของชุมชน และสามารถให้บริการผ่าน Virtual Chatting ของธนาคารชุมชน โดยในปัจจุบันมีพนักงานอาสาสมัครจากชุมชนเพิ่มขึ้นต่อเนื่องประมาณ 14,000 คน เป็นผู้นำทางการเงิน มุ่งช่วยเหลือและตอบแทนชุมชนอย่างแท้จริง โดยให้ผลตอบแทนร้อยละ 1 ของกำไรก่อนหักภาษี มาใช้ในการดำเนินงานธนาคารชุมชนให้กับชุมชนบริเวณรอบๆ ร่วมกับการลงทุนในเทคโนโลยีเพื่อยกระดับพนักงาน ขยายเวลาทำการของสาขาและบริการธนาคารในชุมชน

3.3 Edmond De Rothschild (Suisse) เข้าร่วมเป็นสมาชิกในเดือนมิถุนายน 2019 โดยมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าทั่วไปและมุ่งเน้นการลงทุนในด้านการเกษตร จากการนำแบบจำลอง

⁸⁷ ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. “เมื่อธนาคารก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/12/GR_hotissue_bank_12_63_ex.pdf, 2563.

⁸⁸ ธนาคาร UOB. “รายงานความยั่งยืนประจำปี 2564 ธนาคารยูโอบี ประเทศไทย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.uob.co.th/web-resources/pdf/investor/sustainability/sustainability-report2021-th.pdf>, 2566.

เกษตรกรรมยั่งยืนมาใช้ เพื่อจัดการที่ดินและอนุรักษ์ระบบนิเวศ เพิ่มผลผลิตและสร้างรายได้ให้กับผู้ผลิตและประชากรในท้องถิ่น ในปี 2019 ซึ่งสามารถสร้างโอกาสในการทำงานจำนวน 2,324 งาน ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยบำรุงรักษาพื้นที่ในชนบท สร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับเกษตรกรจำนวน 12,684 ราย มีการจัดการที่ดินอย่างยั่งยืนไปแล้ว 96,775 ไร่ รักษาป่าได้ 10,081.25 ไร่ ร่วมกับการปลูกต้นไม้ไปแล้วกว่า 8 ล้านต้น และลงทุนในบริษัท Tolaro Global ในแอฟริกา ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมแปรรูปเมล็ดมะม่วงหิมพานต์ นำไปสู่การส่งออกถึงร้อยละ 90 ส่งผลให้เกิดการจ้างงานในผู้หญิงกว่าร้อยละ 22 ร่วมกับการจัดสภาพการทำงานที่เหมาะสม โดยปฏิบัติตามหลักสุขอนามัยความปลอดภัย โดยมีการสร้างโรงงานแปรรูปในท้องถิ่น 6 แห่ง และมีโครงการผลิตพลังงานสะอาดจากวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร

3.4 YES Bank (ภูมิภาค Asia Pacific) เข้าร่วมเป็นสมาชิกในเดือนกุมภาพันธ์ 2019 มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าธุรกิจ SMEs และลูกค้าบุคคลรายย่อย ผ่านการให้บริการกับกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในระดับล่าง (Bottom of the Pyramid) โดยเพิ่มการเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับผู้มีรายได้น้อยและเพิ่มขีดความสามารถของสตรีในพื้นที่ห่างไกลของประเทศ ผ่าน Microfinance Banking (MFB) ร่วมกับการจัดให้มีสินเชื่อ YES SMILE (สินเชื่อเฉพาะรายย่อยสำหรับวิสาหกิจ) สำหรับอัตรากลุ่มค้าไมโครไฟแนนซ์ ที่มีความต้องการที่จะขยายธุรกิจขนาดเล็ก ร่วมกับการสนับสนุนและฝึกอบรมให้ชาวนาที่ยากจนเพื่อเพิ่มผลิตภาพของฟาร์ม นำไปสู่รายได้และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยมีชาวมากกว่า 2,000 คน ที่เข้าร่วมและได้รับการพัฒนาทั้งการบริหารจัดการ สินเชื่อ และการเงิน และการให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) ที่จำเป็นอีกด้วย

3.5 ธนาคารกสิกรไทย เข้าร่วมเป็นสมาชิกในเดือนมีนาคม 2020 มุ่งเน้นการสร้างปรัชญาของการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยปลูกฝังให้พนักงานทุกคนเป็นกรีน ดีเอ็นเอ เพื่อดำเนินธุรกิจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความหมายต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงร่วมแก้ไขปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ร่วมกับการกำหนดประเภทสินเชื่อที่ธนาคารจะไม่สนับสนุน (Exclusion List) และกำหนดแนวทางการปฏิบัติในการพิจารณาสินเชื่อสำหรับอุตสาหกรรมเฉพาะ (Sector-Specific Guideline) เพื่อให้มั่นใจว่าทุกโครงการที่ธนาคารสนับสนุน จะได้รับการจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ในขณะที่สินเชื่อประเภท Project Finance ทุกโครงการต้องผ่านเกณฑ์การพิจารณาเครดิตทั้งหมด 100% และหลักการธนาคารที่รับผิดชอบนี้จะช่วยให้ธนาคารพัฒนาได้ตามมาตรฐานสากล ในขณะที่เดียวกันก็ตั้งเป้าลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อขับเคลื่อนเปลี่ยนไปสู่สังคมคาร์บอนต่ำ และมุ่งสู่การเป็นสังคมที่ปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์เป็นศูนย์ในระยะยาวอีกด้วย⁸⁹

ผู้วิจัยสรุปว่า การเข้าร่วมการเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบจะช่วยยกระดับการดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นไปตามมาตรฐานสากล จะทำให้ธนาคารมีความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายที่สร้างผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ช่วยผู้รักษามาตรฐานสูงสุด

⁸⁹ ศูนยวิจัยธนาคารออมสิน. “เมื่อธนาคารก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/12/GR_hotissue_bank_12_63_ex.pdf, 2563.

ด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ รวมถึงจะสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ปกป้องระบบการเงินจากการใช้ในทางที่ผิด ร่วมกับการสามารถผนวกหลักการด้านความ ยั่งยืนเข้าไว้ในแนวปฏิบัติเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยให้สามารถบริหาร จัดการผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนสำนึกในการดูแลสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ส่งเสริมให้ เกิดการสนับสนุนการพัฒนาสังคมในด้านศิลปะ เยาวชน และการศึกษาในภาพรวมอีกด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วศิน ชื่อสุทธจิตและทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร⁹⁰ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ธรรมาภิบาลใน ธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความเห็นว่าธนาคาร พาณิชยทุกแห่งได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล โดยมีการนำธรรมาภิบาลไปปรับใช้อยู่ ในระดับมาก และพบว่าทุกธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญกับหลักคุณธรรมมากที่สุด นอกจากนี้ผู้ตอบ แบบสอบถามมีความเห็นว่า ธนาคารพาณิชย์ควรให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) การคัดเลือกบุคลากร ควรเน้นในเรื่องความรู้ความสามารถเป็นหลัก ไม่เป็นการเข้ามาแบบใช้ระบบ เพื่อนพ้อง 2) บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ ในหน่วยงาน 3) รางวัล และผลตอบแทนควรมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน 4) อัตราค่าจ้างของบุคลากรมีความเหมาะสมกับ ปริมาณงาน และ 5) บุคลากรในหน่วยงานได้รับความสำคัญและความเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ วิเคราะห์โดยการแบ่งกลุ่มธนาคารพาณิชย์ตามขนาดแล้ว พบว่ากลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จะให้ ความสำคัญกับหลักนิติธรรมและเสมอภาค และหลักคุณธรรม แตกต่างจากกลุ่มธนาคารพาณิชย์ ขนาดกลางและขนาดเล็ก

สุกานดา เกิดชัยและนิรินธนา บุษปฤกษ์⁹¹ ได้ศึกษาเกี่ยวกับธรรมาภิบาลกับคุณภาพการ ให้บริการตามทัศนคติของลูกค้าธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง สาขาในเขตอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) ทัศนคติของลูกค้าต่อระดับธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายข้อ หลักคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักนิติธรรม ตามลำดับ 2) ทัศนคติของลูกค้าต่อระดับคุณภาพการ ให้บริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายข้อ ด้านความเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการตอบสนองต่อลูกค้า ด้านการให้ความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า ด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจ และ ด้านการเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคล 3)ธรรมาภิบาลกับคุณภาพการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

⁹⁰ วศิน ชื่อสุทธจิตและทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร. “การใช้ธรรมาภิบาลในธนาคารพาณิชย์ไทย”. วารสารการจัดการสมัยใหม่, ปีที่ 14 (1), มกราคม-มิถุนายน 2559, 105-116.

⁹¹ สุกานดา เกิดชัยและนิรินธนา บุษปฤกษ์. “ธรรมาภิบาลกับคุณภาพการให้บริการ ตามทัศนคติของลูกค้าธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง สาขาในเขตอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี”. วารสาร มหาวิทยาลัยพายัพ, ปีที่ 28 (1), มกราคม – มิถุนายน 2561, 97-105.

ชัยวุฒิ เชมะรังสี⁹² ได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า สหกรณ์มีกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างการบริหารงานและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน จัดสวัสดิการให้กับสมาชิกอย่างเหมาะสม มีระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบ มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เปิดเผยและเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้เสียอย่างทั่วถึง รับฟังข้อคิดเห็นของสมาชิก พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์ มีการพัฒนาคุณภาพกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ นอกจากนี้ ยังมีเรื่องหลักความเสมอภาคในการให้บริการและการทำงาน รวมทั้งการจัดทำ ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศมีความมั่นคง ปลอดภัย และสามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารสหกรณ์ตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและเสริมสร้างธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรม ร่วมกับการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายหรือมาตรการที่ชัดเจนในการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ตามหลักธรรมาภิบาล ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนาระบบด้านการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่ดีและเหมาะสม และส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและนโยบายการกำกับดูแลกิจการของสหกรณ์

นุชนาถ ชาญไพโรพย์ค์⁹³ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการควรรวมกิจการระหว่างธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการใช้บริการของผู้ใช้บริการในเขต กทม. ผลการศึกษาพบว่า ประชาชนมีความเชื่อมั่นในการใช้บริการในด้านความเป็นรูปธรรมของการบริการ ด้านความเชื่อถือไว้วางใจได้ ด้านการตอบสนองต่อลูกค้า ด้านการให้ความเชื่อมั่นต่อลูกค้า และด้านการรู้จักและเข้าใจลูกค้า ไม่แตกต่างกัน ด้านการรู้จักและเข้าใจลูกค้าในทิศทางเดียวกันโดยมีค่าความสัมพันธ์ต่ำมาก แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความเชื่อมั่นในการใช้บริการด้านความเป็นรูปธรรมของการบริการ ด้านความเชื่อถือไว้วางใจได้ ด้านการตอบสนองต่อลูกค้า และด้านการให้ความเชื่อมั่นต่อลูกค้า ส่วนทัศนคติด้านอารมณ์ความรู้สึก และทัศนคติด้านพฤติกรรม นั้น มีความสัมพันธ์กับความเชื่อมั่นในการใช้บริการธนาคารที่มีการควรรวมกิจการในคุณภาพการบริการทุกด้านในทิศทางเดียวกันโดยมีค่าความสัมพันธ์ต่ำจนถึงต่ำมาก จึงสรุปได้ว่าธนาคารที่มีการควรรวมกิจการ

⁹²ชัยวุฒิ เชมะรังสี. “การศึกษาหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย”. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, ปีที่ 11 (3), กันยายน 2561, 353 – 377.

⁹³นุชนาถ ชาญไพโรพย์ค์. การควรรวมกิจการระหว่างธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการใช้บริการของผู้ใช้บริการในเขต กทม. การค้นคว้าอิสระ (โครงการพิเศษ), หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2561.

นิรมล เสริมทรัพย์⁹⁴ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมหาชน: สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดินและสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ผลการศึกษาพบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมหาชน จะสำเร็จได้ หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการขององค์กรมหาชน ซึ่งคณะกรรมการนี้ ได้มาจากการสรรหาของรัฐมนตรี โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ดังนั้น คณะกรรมการองค์กรมหาชนต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองว่าแตกต่างไปจากคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ แต่ต้องทำงานในลักษณะที่มีบทบาทในการขับเคลื่อน รับผิดชอบผลสำเร็จขององค์กรมหาชน วางยุทธศาสตร์ของตัวองค์กรมหาชน สรรหาตัวผู้บริหาร ดูแลเรื่องระเบียบการเงิน ระเบียบการบริหารงาน ระเบียบบุคคล ปัญหาการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง เมื่อว่าโดยตามกฎหมายแล้ว รัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล ตามมาตรา 43 รัฐมนตรีกำกับคณะกรรมการขององค์กรมหาชนอีกชั้นหนึ่ง

Saxena, Dhall and Malik⁹⁵ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการธนาคารที่ยั่งยืนในอินเดีย ผลการศึกษาพบว่า การธนาคารที่ยั่งยืนจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ผลการวิจัยยังเน้นย้ำอีกว่า ประเด็นด้านความยั่งยืนที่ธนาคารมุ่งเน้นนั้นเกี่ยวข้องกับการพิจารณาด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ประเด็นด้านธรรมาภิบาลยังไม่ได้รับการพิจารณาจากหลายฝ่าย ยิ่งกว่านั้น การศึกษายังเผยให้เห็นว่ายังไม่มีแนวทางที่ระบุโดยธนาคารกลางแห่งอินเดีย (RBI) สำหรับแนวทางปฏิบัติด้านการธนาคารที่ยั่งยืนในอินเดียจนถึงปัจจุบัน ข้อมูลเชิงลึกที่ได้รับจากการศึกษาจะช่วยเสริมวรรณกรรมที่มีอยู่เกี่ยวกับการธนาคารที่ยั่งยืน การค้นพบนี้จะช่วยในการพัฒนากรอบการทำงานใหม่สำหรับการประเมินประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติด้านการธนาคารที่ยั่งยืน

Dicuonzo, Donofrio, and Iannuzzi⁹⁶ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบูรณาการความยั่งยืนในระบบบริษัทภิบาล กรอบนวัตกรรมที่ใช้กับธนาคารที่มีความสำคัญอย่างเป็นระบบในยุโรป ผลการศึกษาพบว่า ไม่เพียงแต่เพิ่มความตระหนักของธนาคารในการผสมรวมความยั่งยืนในการกำกับดูแลกิจการ แต่ยังรวมถึงความแตกต่างที่แข็งแกร่งในพฤติกรรมองค์กรและช่องว่างขนาดใหญ่สำหรับการปรับปรุง แท้จริงแล้วพบว่า มีเพียงครึ่งหนึ่งของธนาคารที่ทำการสำรวจเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการประเด็นด้านความยั่งยืนในกระบวนการธุรกิจและธรรมาภิบาล การมี

⁹⁴นิรมล เสริมทรัพย์. “การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมหาชน: สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดินและสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน”. วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์, ปีที่3 (1-2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2560, 267-286.

⁹⁵Saxena, D., Dhall, N., and Malik, R. “Sustainable banking: A roadmap to sustainable development”. *Corporate Governance and Sustainability Review*, Vol. 5 (3), September 2021, 42-55.

⁹⁶Dicuonzo, G., Donofrio, F., and Iannuzzi, A.P. “The integration of sustainability in corporate governance systems: an innovative framework applied to the European systematically important banks”. *Int J Discl Gov*, 19, January 2022, 249–263.

ส่วนร่วมนี้ได้รับแรงผลักดันเป็นพิเศษจากคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งมีขนาดและองค์ประกอบที่ส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานโดยรวมอย่างยั่งยืน นักลงทุนที่ให้ความสนใจมากขึ้นเกี่ยวกับประเด็นด้านความยั่งยืน สามารถระบุและเลือกธนาคารที่ใช้เกณฑ์ ESG ได้ดีที่สุดในระบบการกำกับดูแลกิจการของตนเองและระบุช่องทางที่เป็นไปได้สำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานได้

Kluza, Ziolo and Spoz⁹⁷ ได้ศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบธุรกิจที่ยั่งยืน เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบธุรกิจที่ยั่งยืนขององค์กร โดยเน้นเฉพาะปัจจัยที่ไม่ใช่การเงิน ESG (สิ่งแวดล้อม สังคม ธรรมาภิบาล) และนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า นวัตกรรมส่งผลต่อรูปแบบธุรกิจที่ยั่งยืนในทางบวกอย่างชัดเจน โดยทั่วไปสำหรับทุกประเทศ นอกจากนี้ยังมีหลักฐานที่ชัดเจนพอสมควรว่าการปลูกฝังทุนทางสังคมส่งผลต่อรูปแบบธุรกิจที่ยั่งยืนในทางบวก ข้อจำกัดและความท้าทายของการศึกษานี้คือการรวมปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลในการวิเคราะห์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดมาตรฐานและการจัดหมวดหมู่ แนวทางและวิธีการวิจัยประยุกต์ช่วยให้สามารถเอาชนะปัญหาเหล่านี้ได้

Tuyon, Onyia, Ahmi, and Huang⁹⁸ ได้ศึกษาเกี่ยวกับบริการทางการเงินที่ยั่งยืนเพื่อสร้างแนวโน้มของกิจกรรมความยั่งยืนของบริการทางการเงินที่มีอยู่เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการวิจัยในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า ประเด็นหลักสามประเด็นได้รับการตรวจสอบ ได้แก่ ผลกระทบทางการเงินที่ยั่งยืน การส่งมอบบริการทางการเงินที่ยั่งยืน และกลยุทธ์การตลาดบริการทางการเงินที่ยั่งยืน การค้นพบของเราแสดงให้เห็นการเติบโตของสิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการในพื้นที่เมื่อเร็วๆ นี้ แต่ยังคงชี้ถึงกิจกรรมด้านความยั่งยืนทางการเงินที่ค่อนข้างต่ำทั่วโลก งานวิจัยนี้จึงมุ่งให้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นนวัตกรรมในปัจจุบันและอนาคตเกี่ยวกับบริการทางการเงินที่ยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นสถาบันการเงิน ผู้จัดการบริการทางการเงิน ผู้กำหนดนโยบาย และนักวิจัยทางวิชาการให้ดำเนินการมากขึ้นต่อกิจกรรมการพัฒนาความยั่งยืนในภาคบริการทางการเงิน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งแนวคิดเกี่ยวกับการธนาคารเพื่อความยั่งยืนที่ประกอบด้วยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ด้านสังคม (Social) และด้านธรรมาภิบาล (Governance) ร่วมกับแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานให้บริการธนาคาร ทั้งการดำเนินงานธนาคาร คุณภาพการบริการ/ความเชื่อมั่น แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรที่ดีที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดขององค์กรระดับโลกทั้ง UNESCAP, World Bank, UNDP, OECD และแนวคิดของสถาบันพระปกเกล้า ซึ่งมีแนวคิดสอดคล้องกันว่า ธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรที่ดีจะต้องประกอบด้วยหลักสำคัญ ๆ ทั้งหมด 6 หลัก คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความสำนึกรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า

⁹⁷Kluza, K., Ziolo, M., and Spoz, Z. "Innovation and environmental, social, and governance factors influencing sustainable business models - Meta-analysis". *Journal of Cleaner Production*, Vol. 303, June 2021, 127-135.

⁹⁸Tuyon, J., Onyia, O. P., Ahmi, A., and Huang, C. H. "Sustainable financial services: reflection and future perspectives". *J. Financ Serv Mark*, 4, Nov 2022. 1-27.

ในขณะเดียวกันก็ศึกษาถึงหลักการธนาคารที่รับผิดชอบ (Principles for Responsible Banking: PRB) ที่ประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ คือ 1) การปรับยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Alignment) 2) ผลกระทบและการกำหนดเป้าหมาย (Impact & Target Setting) 3) การปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างรับผิดชอบ (Clients & Customers) 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) 5) การส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร (Governance & Culture) และ 6) ความโปร่งใสและมีสำนักรับผิดชอบ (Transparency & Accountability) ควบคู่ไปกับศึกษาแนวทางการจัดการความเสี่ยงของธนาคารที่ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย สำคัญ คือ 1) ปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ปัจจัยความเสี่ยงด้านเครดิต 3) ปัจจัยด้านความเสี่ยงด้านตลาด 4) ปัจจัยความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และ 5) ปัจจัยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและระบบ ในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยก็ได้ศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่คุณวิจัยกำลังศึกษาอยู่ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้พบว่าการบริหารจัดการธนาคารอย่างมีธรรมาภิบาลนั้น นอกจากจะต้องมุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรมขั้นสูงแล้ว การใส่ใจให้ความใส่ใจกับสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้นก็เป็สิ่งสำคัญที่ธนาคารจำเป็นจะต้องมีความรับผิดชอบต่อในระดับสูง ซึ่งระดับธรรมาภิบาลในองค์กรจะเป็นตัวชี้วัดถึงความยั่งยืนขององค์กรหรือสถาบันธนาคารและการเงินได้ ผลการทบทวนวรรณกรรมทำให้ผู้วิจัยสามารถที่จะออกแบบเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้อย่างสมบูรณ์ และสามารถที่จะนำไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินการวิจัยเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 2 - 1

แผนภาพที่ 2-1 กรอบแนวคิดของการวิจัย



ที่มา : จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย

บทที่ 3

ธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์การธนาคารเชิงพาณิชย์

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์การธนาคารเชิงพาณิชย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์การของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไขแฉะเดียวกันก็ศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์การของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี และมุ่งเน้นที่จะเสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์การธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยมีลำดับการศึกษาดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์การของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์การของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ส่วนที่ 3 การศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์การธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ส่วนที่ 4 สรุป

การศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์การของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์การที่ดีของธนาคารเชิงพาณิชย์

ธนาคารเชิงพาณิชย์ถือเป็นสถาบันการเงินหลักของประเทศที่มีผลต่อการพัฒนาและการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีบทบาทหลักในการเติมเต็มช่องว่างทางการเงินในภาวะที่กลไกตลาดไม่ทำงาน หรือเกิดความต้องการและความช่วยเหลือทางการเงินของประชาชนและภาคธุรกิจ ที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการดำเนินนโยบายกึ่งการคลังของรัฐบาลและการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ดังนั้น ธนาคารเชิงพาณิชย์จึงต้องดำเนินการตามพันธกิจในการสนับสนุนการเข้าถึงการบริการทางการเงินให้แก่ประชาชนและภาคธุรกิจ รวมทั้ง มีบทบาทในการให้ความรู้ทางการเงินแก่ประชาชนและช่วยเหลือทางการเงินแก่กลุ่มเป้าหมายตามนโยบายรัฐ ทั้งนี้ ธนาคารเชิงพาณิชย์จะต้องดำเนินการตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความมั่นคงทางการเงิน โดยธนาคารเชิงพาณิชย์อาจมีความจำเป็นที่จะต้องให้บริการทางการเงินในเชิงพาณิชย์ เพื่อให้เป็นแหล่งรายได้สำหรับการดำเนินงานตามพันธกิจของธนาคารเชิงพาณิชย์ แต่ควรมีการกำหนดเป้าหมาย

สัดส่วนการปล่อยสินเชื่อตามพันธกิจและเชิงพาณิชย์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีในการเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา และเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของประเทศได้อย่างยั่งยืน แต่ปัจจุบันการบริหารจัดการธนาคารเชิงพาณิชย์หลายแห่งประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรในมิติต่าง ๆ อย่างต่างเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาของผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติตามนโยบายภาครัฐ

1.1 การไม่ปฏิบัติตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงนโยบายของรัฐบาล และหน่วยงานที่กำกับดูแลมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจของธนาคาร หรือนำมาแค่บางส่วนซึ่งอาจไม่เป็นไปตามนโยบายและการกำกับโดยรัฐ

1.2 การตัดสินใจดำเนินการของธนาคารขาดการหารือหรือขอความเห็นชอบจากภาครัฐ โดยขาดขั้นตอนการขอความเห็นชอบระดับนโยบายในภาพรวมที่มีขั้นตอนที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้

1.3 การเลือกปฏิบัติต่อรัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) โดยดำเนินการขัดต่อนโยบายและขาดศักยภาพในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล

2. ด้านการเคารพในสิทธิและหน้าที่อย่างเท่าเทียม

2.1 การขาดความตระหนักและให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยอาจกระทำการใดเป็นการละเมิดหรือลดทอนสิทธิของผู้ถือหุ้นโดยไม่จำเป็น

2.2 การเลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างไม่เท่าเทียมกัน โดยผู้ถือหุ้นทุกคนในฐานะเป็นเจ้าของกิจการไม่ได้รับการปฏิบัติตามสิทธิพื้นฐานอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด และอาจไม่ได้รับเอกสารข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอและทันเวลาเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การเลือกปฏิบัติต่อลูกค้า ธนาคารขาดความมุ่งมั่นในการตอบสนองความต้องการ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ขาดความเที่ยงธรรมและขาดบริการทางการเงินที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและความหลากหลาย

2.4 จากการเลือกปฏิบัติต่อพนักงาน ปัญหาเด็กนาย เด็กฝากที่ไร้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพที่ไม่ชัดเจน เกิดความลำเอียง เด็กท่านเด็กนาย รวมถึงการกำหนดผลตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมเป็นธรรม

2.5 การเลือกปฏิบัติต่อคู่ค้า ขาดความเป็นธรรม เท่าเทียม และโปร่งใส คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือของพวกพ้องมากกว่าส่วนรวม เรียกรับของกำนัล สินน้ำใจและบริการที่จัดขึ้นให้เป็นการส่วนตัวหรือหมู่คณะอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งส่อไปในทางการสับคบกันในทางทุจริต

2.6 การเลือกปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ โดยไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้กับเจ้าหน้าที่กลุ่มต่าง ๆ เพื่อรักษาชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือต่อเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

2.7 การเลือกปฏิบัติต่อพันธมิตรธุรกิจธนาคาร โดยไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้กับพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร และไม่ให้ความช่วยเหลือในการเอื้อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

3. ด้านบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ รวมทั้งไม่เป็นไปตามกรอบนโยบายและการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ โดยขาดกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่วางไว้ในทุกกรณีอย่างเท่าเทียมกัน

3.2 จากกรณีที่ต้องใช้ดุลยพินิจในการตีความ ระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ใด ๆ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องจัดให้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3.3 ธนาคารไม่สามารถป้องกันการแทรกแซงจากการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ ที่มีผลต่อความเป็นอิสระในการตัดสินใจของธนาคารมิให้ตกอยู่ภายใต้การครอบงำของอิทธิพลใด ๆ และเป็นไปเพื่อประโยชน์โดยรวมของสาธารณชน

3.4 คณะกรรมการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอิสระ กรรมการไม่สามารถใช้ทักษะประสบการณ์และดุลยพินิจได้อย่างอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่มีการนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ

3.5 คณะกรรมการไม่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการไว้อย่างชัดเจน

3.6 กรรมการบางคนอาจขาดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแล หรือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อการกระทำของตน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของธนาคาร

3.7 กรรมการบางคนไม่ได้ร่วมทบทวนและให้ความเห็นชอบกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ รวมทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายทางการเงินและแผนงานต่าง ๆ ของธนาคาร ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานของ ฝ่ายจัดการให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

3.8 ความด้อยประสิทธิภาพของคณะกรรมการ ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องอาศัยความเป็นกลางในการวินิจฉัยก่อนนำเสนอคณะกรรมการ

3.9 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมิได้เข้าไปมีส่วนในการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ขาดกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน

3.10 การขาดการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยไม่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ ขาดการสร้างสรรค์กระบวนการมีส่วนร่วมที่กระทำผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์

4. ด้านการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน

4.1 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการไม่มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้อย่างครบถ้วน รวมถึงคณะกรรมการขาดความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ธนาคาร เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแนวทางที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 คณะกรรมการมิได้จัดให้มีกระบวนการที่ชัดเจนและต่อเนื่องในการตรวจสอบและสอบทานระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง การรายงานทางการเงิน และการติดตามให้มีการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล

4.3 คณะกรรมการมิได้ใส่ใจหรือสอดส่องดูแลและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายจัดการ กรรมการและภาครัฐ รวมทั้งตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของธนาคารในทางมิชอบและการกระทำที่ไม่ถูกต้องของฝ่ายจัดการ กรรมการและภาครัฐ

4.4 คณะกรรมการขาดการติดตามกำกับและรับฟังปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงเกิดการปรับเปลี่ยนหรือยับยั้งการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน

4.5 คณะกรรมการมิได้ทำการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์การประเมินที่กระทรวงการคลังกำหนดและประเมินตนเองอย่างไม่มีคุณสมบัติตามความเป็นจริง และมิได้มีการนำผลการประเมินตนเองมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่สามารถนำมากำหนดแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการให้มีความครบถ้วนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5. ด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.1 การเลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น โดยไม่ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นและไม่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่มีสาระสำคัญอย่างสม่ำเสมอ

5.2 การขาดการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในหลายมิติที่สำคัญเกี่ยวข้องกับธนาคาร ทั้งข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงินอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ครบถ้วนเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลาผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่าย ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน

5.3 การขาดการเผยแพร่หรือสื่อสารแนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชนผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่สนใจแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะน้อยเกินไปและเข้าถึงได้ยาก

6. ด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คุณธรรมและจรรยาบรรณ

6.1 คณะกรรมการมิได้แสดงบัญชีรายการทรัพย์สินและหนี้สินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

6.2 คณะกรรมการไม่ได้กำหนดกรอบค่าตอบแทนและผลตอบแทนจูงใจระยะยาวของฝ่ายจัดการ และมีได้มีการพิจารณาให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของธนาคารและผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการแต่ละคน

6.3 รายงานทางการเงินขาดคุณภาพ เกิดจากธนาคารอาจมิได้กำหนดแนวทางการจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐานการบัญชีที่เป็นมาตรฐานทั่วไป ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ตามพระราชบัญญัติธนาคารพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 มาตรา 43 มาตรา 44 และมาตรา 45

6.4 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อผู้ถือหุ้น ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นไม่เท่าเทียมกันในด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของธนาคารอย่างครบถ้วน เพียงพอ ยุติธรรมและโปร่งใส และไม่ได้กำหนดสิทธิการออกเสียงในการเข้าประชุมของผู้ถือหุ้นอย่างชัดเจน

6.5 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อลูกค้า การปฏิบัติต่อลูกค้าและประชาชนโดยไม่ซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรมและไม่พยายามที่จะรักษาประโยชน์ของลูกค้าทุกคนด้วยความเสมอภาค

6.6 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อพนักงานธนาคาร โดยมองข้ามการให้ผลตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสมกับหน้าที่ ผลงานและความรับผิดชอบแก่พนักงาน และมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการสถานที่ทำงานและสภาพการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ มีความปลอดภัยต่อพนักงาน

6.7 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อสถาบันการเงินอื่นและคู่แข่ง โดยเพิกเฉยต่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้ เพื่อป้องกันความเสียหายใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อระบบสถาบันการเงิน และไม่พยายามที่จะส่งเสริมการกระทำหรือกิจกรรมใด ๆ ที่นำมาซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

6.8 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อสังคมและประเทศชาติ โดยขาดการสนับสนุนการระดมเงินเพื่อพัฒนาประเทศ ฝึกฝนการเมืองและจะวางตัวไม่เป็นกลางเพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ให้สังคมและประเทศชาติ

6.9 พนักงานตรวจสอบภายในไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณ 4 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเที่ยงธรรม ความรู้ความสามารถและการเก็บรักษาความลับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในที่สากลยอมรับ

6.10 การบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยมิได้จัดให้มีการควบคุมดูแลและป้องกันเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และมีได้กำหนดแนวทางที่จะจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรอบคอบด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี ตลอดจนไม่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วนเพื่อเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคาร

1. ด้านการกำหนดนโยบาย

1.1 การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่ครอบคลุมทุกประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านการตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร รวมทั้งมิได้กำหนดมาตรฐานและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างต่อเนื่อง

1.2 การไม่ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในทุกมิติ ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมถึงบางประเด็น เช่น การประเมิน ติดตามและดูแลปริมาณความเสี่ยงของธนาคาร ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

1.3 ปัญหาด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันจะก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) โดยไม่จำเป็น

1.4 ปัญหาที่เกิดจากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งอาจเกิดจากการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินราคาหลักประกันที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา

2. ด้านความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ

2.1 ปัญหาความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจที่ยากต่อการคาดเดา ซึ่งส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงธนาคารโดยตรง ทำให้การดำเนินการสอบทานคุณภาพสินเชื่อบริการลูกค้าต้องทำบ่อยขึ้น ใช้เวลามากขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่ามีเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพียงพอ และมีกระบวนการควบคุมติดตามพอร์ตในเชิงของการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ

2.2 ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะทั้งที่อยู่ในงบแสดงฐานะทางการเงินและนอกงบแสดงฐานะทางการเงินที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย ราคาตราสารทุน อัตราแลกเปลี่ยน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) ได้

2.3 ปัญหาที่เกิดจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน โดยอาจจะเกิดจากการไม่ได้กำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสูงสุดจากอัตราแลกเปลี่ยนไว้อย่างเหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจ ช่วงเวลานั้น ๆ

2.4 ปัญหาที่เกิดจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยอาจจะเกิดจากการไม่ได้กำหนดเพดานการรับความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมในบัญชีเพื่อการค้า (Trading Book) มีเพดานการรับความเสี่ยงประเภท Value at Risk (VAR) Basis Point Value และ ความอ่อนไหวต่อ Yield Curve ส่วนบัญชีเพื่อการธนาคาร (Banking Book) ก็อาจมิได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงของผลกระทบจากอัตราดอกเบี้ย โดยวัดเป็นร้อยละของรายได้และเงินกองทุน

2.5 ปัญหาที่เกิดจากสภาพคล่อง ซึ่งก็อาจจะเกิดจากความบกพร่องในการติดตามกระแสเงินสดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของรายงานงบดุลธนาคาร เช่น การฝากเงิน การถอนเงิน การเบิกจ่ายเงินกู้ การชำระคืนหนี้ ทำให้อาจคาดคะเนปริมาณเงินที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละวันผิดพลาดไป รวมถึงไม่มีการจัดเตรียมแหล่งสภาพคล่องให้พอเพียงกับความต้องการใช้เงินสำหรับการปล่อยสินเชื่อ รวมถึงมีต้นทุนที่ยอมรับได้

2.6 ปัญหาที่เกิดจากความไม่พอเพียงของเงินกองทุน ซึ่งอาจเกิดจากการไม่ได้นำข้อมูลจากสถาบันจัดอันดับเครดิตภายนอก มาใช้ในการคำนวณหาสินทรัพย์เสี่ยงและรายการนอกงบดุลตามน้ำหนักความเสี่ยงที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

3. ด้านบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ปัญหาด้านคู่สัญญา (Counter party) ของธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้กับธนาคาร รวมถึงโอกาสที่คู่ค้าจะถูกปรับลดอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร อันจะก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) โดยไม่จำเป็น

3.2 ปัญหาจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของคู่สัญญา จึงทำให้ความเสี่ยงด้านตลาดของธนาคารไม่อยู่ภายใต้เพดานความเสี่ยงที่กำหนด

3.3 ปัญหาที่เกิดจากประเทศคู่สัญญา (Country Risk) โดยธนาคารอาจมิได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุน ซึ่งจะก่อภาระผูกพันแก่ประเทศคู่สัญญาแต่ละประเทศ

3.4 ปัญหาที่เกิดจากการไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอกับปริมาณความต้องการใช้เงินของธนาคารได้ทันเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุน อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ได้

4. ด้านการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน

4.1 การขาดความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมเป็นการเฉพาะ และไม่มีกำหนดแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง รวมทั้ง ระบบการติดตามกำกับที่ชัดเจน

4.2 ปัญหาที่เกิดจากบางฝ่ายงานในองค์กรไม่มีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมิได้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายกลยุทธ์และกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการติดตามกำกับทบทวนปัจจัยเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้

4.3 ปัญหาจากการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ ทั้งด้านสัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และภาระผูกพันแก่ลูกหนี้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือโครงการใดโครงการหนึ่ง และสัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และภาระผูกพันของกลุ่มลูกหนี้ที่มียอดภาระที่เกินกว่า 3 เท่าของเงินกองทุนธนาคาร

4.4 ปัญหาที่เกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพ โดยอาจมิได้จัดทำแผนการบริหารรองรับความเสี่ยงอันเกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพไว้ และมีได้มีการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญให้พอเพียงกับความเสียหาย

4.5 ปัญหาที่เกิดจากภาระผูกพันนอกงบดุล โดยอาจมิได้ควบคุมหรือกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญาแต่ละราย และกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา (Country Risk) รวมทั้งไม่มีการติดตามความเสี่ยง โดยการติดตามสถานการณ์และการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

4.6 ปัญหาการขาดธรรมาภิบาลในองค์กร โดยมีสาเหตุมาจากกระบวนการปฏิบัติงานภายในบุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์จากปัจจัยภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของธนาคาร อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและระบบ (Operational Risk) ได้

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการธนาคารที่รับผิดชอบ

ธนาคารในฐานะเป็นสถาบันการเงินมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจการภายใต้ความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยธนาคารมุ่งบริหารจัดการองค์กรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลมั่นคงและยั่งยืน ธนาคารจะต้องยึดแนวปฏิบัติตามหลักมาตรฐานว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000) ขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization : ISO) ตามหัวข้อหลัก (Core Subjects) รวม 7 ประการ โดยกำหนดปณิธานนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานระยะสั้น และระยะยาว อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มั่นคง และยั่งยืนอย่างสมดุลทั้งด้านสังคม ด้านพนักงานและด้านองค์กร ตามความมุ่งหวังให้เป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืนแห่งอนาคต แต่จากการศึกษาของผู้วิจัยยังพบปัญหาหลายประการในหลายมิติที่ได้ส่งเสริมให้เกิดการธนาคารที่รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสรุปไว้ดังนี้

1. ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี

1.1 ปัญหาและอุปสรรคด้านการประพฤติตนเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีเกียรติของทั้งพนักงานและผู้บริหารที่ไม่สอดคล้องกับการเป็นพลเมืองที่ดี และยังคงเกิดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร

1.2 ปัญหาและอุปสรรคด้านธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรมให้เกิดผลผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมแห่งธนาคารที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างเพียงพอ

1.3 ปัญหาและอุปสรรคด้านความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ ขาดความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ต่อผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในตอบสนองเป้าประสงค์ทางสังคม

2. ด้านบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคม

2.1 ปัญหาและอุปสรรคด้านพนักงานและผู้บริหารหรือกรรมการบางคนยังไม่รู้จักบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมของตนเองและองค์กร

2.2 ปัญหาและอุปสรรคด้านการปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กรยังคงมีข้อจำกัด โดยเฉพาะธนาคารที่มีขนาดขององค์กรที่ไม่ใหญ่เหมือนธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของประเทศ

2.3 ปัญหาและอุปสรรคด้านการให้บริการกับลูกค้าหรือประชาชนที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะลูกค้าที่เป็นผู้สูงอายุ หรือแม้แต่ลูกค้าที่มีฐานะยากจน เกิดการแบ่งชนชั้นการบริการ มีการแบ่งแยกลูกค้าหลายระดับชั้น

2.4 ปัญหาและอุปสรรคด้านการขาดการควบคุมกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ป้องกันความเสียหายอันเนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของพนักงาน และจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)

3. ด้านการให้ความร่วมมือกับภาครัฐ

3.1 ปัญหาและอุปสรรคด้านการให้ความร่วมมือกับภาครัฐ ทั้งในด้านนโยบายและในเชิงปฏิบัติอาจทำได้ไม่ทั้งหมด เพราะธนาคารพาณิชย์ยังคงต้องหารายได้หรือผลประโยชน์ให้กับองค์กร ดังนั้น นโยบายบางอย่างจากรัฐบาลอาจจะไม่ได้รับการตอบสนองที่ดีจากธนาคารพาณิชย์เหล่านี้ได้

3.2 ปัญหาและอุปสรรคด้านการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการรักษาหรือสานสัมพันธ์ และเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในเชิงรุกและอย่างรับผิดชอบ

4. ด้านการคืนสู่สังคม

4.1 ปัญหาและอุปสรรคด้านการส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญายังคงเป็นสิ่งที่กระทำได้น้อยมากหากเทียบกับปริมาณชุมชนในประเทศ ในขณะที่การออกไปหาชุมชนเพื่อทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมก็เป็นสิ่งที่ธนาคารทั่วไปมีอาจทำได้บ่อย ๆ

4.2 ปัญหาและอุปสรรคด้านการขาดศักยภาพในการเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับของผลกระทบเชิงลบได้อย่างต่อเนื่อง และอาจไม่สามารถจัดการกับความเสี่ยงที่มีต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน

การธนาคารเพื่อความยั่งยืนจะเกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางการเงินของสถาบันการเงินและลูกค้า ดำเนินการให้มีผลประกอบการที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดูแลความเท่าเทียมกันทางสังคมและมีธรรมาภิบาลที่ดี แต่ในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์หลายแห่งต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ที่อาจส่งผลให้การก้าวไปสู่การธนาคารที่ยั่งยืนมีอาจบรรลุเป้าหมายโดยง่าย ซึ่งจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย สามารถสรุปประเด็นปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดังนี้

1. การไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของไตรกำไรสุทธิ (triple bottom line) โดยการดำเนินธุรกิจของธนาคารไม่อาจจะประสบความสำเร็จด้านด้านหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งด้านจาก 3 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการดูแลผู้คน สิ่งแวดล้อม หรือความเจริญทางเศรษฐกิจได้พร้อมกัน ซึ่งก็อาจจะเกิดจากการขาดศักยภาพหรือขีดความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารนั้น ๆ หรืออาจกล่าวในอีกแบบหนึ่งได้ว่า นอกจะธนาคารจะไม่พยายามก่อความเสียหาย แต่ใช้การเงินเชิงรุกในการสร้างประโยชน์แก่สังคมและสิ่งแวดล้อมอาจจะยังทำได้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืนได้

2. การดำเนินธุรกิจที่อาจจะไม่ยึดโยงกับชุมชน โดยอาจไม่ได้มุ่งเน้นการส่งเสริมสนับสนุนโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและเศรษฐกิจจริงในวงกว้าง ซึ่งผิดคุณสมบัติของธนาคารที่ยั่งยืนที่มุ่งเน้นการรับใช้ชุมชนที่พวกเขาทำงานด้วย รวมถึงการตอบสนองความต้องการทุนในพื้นที่ด้วยการสนับสนุนกิจการที่ยั่งยืน

3. การดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ขาดความเข้าใจในธรรมชาติและความเสี่ยงของกิจกรรมทางธุรกิจที่ลูกค้าทำ ซึ่งไม่เป็นไปตามคุณสมบัติของธนาคารที่ยั่งยืนที่มุ่งเน้นการสร้างสายสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า พยายามทำความเข้าใจในกิจกรรมทางธุรกิจ และช่วยเหลือให้ลูกค้าสามารถประกอบธุรกิจอย่างยั่งยืนกว่าเดิม

วิเคราะห์ความเสี่ยงตั้งแต่ระดับพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ไม่ใช่ใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยงทางอ้อมแทนที่การวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐาน

4. ขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว ไม่มีความยืดหยุ่นต่อแรงกระแทกจากภายนอก ซึ่งไม่เป็นไปตามคุณสมบัติของธนาคารที่ยั่งยืนที่จะต้องมีความยืดหยุ่นระยะยาว และมั่นใจว่าพวกเขาจะสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยืดหยุ่นเมื่อเผชิญกับแรงกระแทกจากภายนอก ขณะเดียวกันก็ตระหนักว่าไม่มีธนาคารใดหรือลูกค้ารายใดปลอดภัยจากแรงกระแทกดังกล่าวบริบูรณ์

5. ขาดการดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและครอบคลุม ซึ่งไม่เป็นไปตามคุณสมบัติของธนาคารที่ยั่งยืน ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นสูงที่โปร่งใสและครอบคลุมด้านธรรมาภิบาลและการรายงานผลการดำเนินงาน การถนอมความสัมพันธ์อย่างแข็งขันกับผู้มีส่วนได้เสียของธนาคารทุกภาคส่วน (เช่น ชุมชน ประชาชน พนักงาน คู่ค้า สิ่งแวดล้อม ฯลฯ) ไม่เพียงแต่เฉพาะกับผู้ถือหุ้นหรือฝ่ายจัดการเท่านั้น

6. ขาดช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรม ซึ่งจำเป็นต้องครอบคลุมตั้งแต่การรับเรื่องร้องเรียน การสอบสวนข้อเท็จจริงและการสรุปผล รวมถึงการคุ้มครองผู้แจ้งเรื่องและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการธนาคาร กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหาร และพนักงานของธนาคาร เกี่ยวกับการกระทำ ที่ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบของรัฐ จรรยาบรรณ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง แบบแผน และวิธีปฏิบัติของธนาคาร ตลอดจนระเบียบปฏิบัติของส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการของธนาคาร

การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลกระทบต่อธนาคารหรือสถาบันการเงินจากการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ได้ดังนี้

1. ผลกระทบต่อธนาคารด้านผู้ถือหุ้น เมื่อธนาคารปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นไม่เท่าเทียมกันในด้านเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของธนาคารอย่างครบถ้วน เพียงพอ ยุติธรรมและโปร่งใส และไม่ได้กำหนดสิทธิการออกเสียงในการเข้าประชุมของผู้ถือหุ้นอย่างชัดเจน ผู้ถือหุ้นก็อาจจะขาดความไว้วางใจและอาจถอนการถือหุ้นออกไป ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการลงทุนและสภาพคล่องของธนาคารได้ในระยะยาว

2. ผลกระทบต่อธนาคารด้านลูกค้า เมื่อธนาคารการปฏิบัติต่อลูกค้าและประชาชนโดยไม่ซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรมและไม่พยายามที่จะรักษาประโยชน์ของลูกค้าทุกคนด้วยความเสมอภาค ลูกค้าก็จะเกิดความไม่ไว้วางใจและเลือกที่จะไม่ใช้บริการกับธนาคารได้ ส่งผลให้ธนาคารอาจประสบกับปัญหาด้านการรักษาลูกค้าเก่าและหาลูกค้าใหม่ในระยะยาวได้

3. ผลกระทบต่อธนาคารด้านพนักงานในองค์กร หากธนาคารมองข้ามการให้ผลตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสมกับหน้าที่ ผลงานและความรับผิดชอบแก่พนักงานและไม่มี ความ

เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการสถานที่ทำงานและสภาพการทำงานไม่ถูกสุขลักษณะและมีความปลอดภัย พนักงานอาจตัดสินใจลาออกหรือเลือกที่จะต่อต้านองค์กร รวมถึงไม่เต็มใจที่จะทำงานซึ่งอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงได้

4. ผลกระทบต่อธนาคารด้านสถาบันการเงินอื่นและคู่แข่ง หากธนาคารเพิกเฉยต่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่สามารถเปิดเผยและไม่พยายามที่จะส่งเสริมการกระทำหรือกิจกรรมใด ๆ ที่นำมาซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างกัน สถาบันการเงินอื่นและคู่แข่งก็อาจเกิดการจับมือกันต่อต้านและเกิดการโจมตี ใหร้ายกันทางธุรกิจ อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อลูกค้าในภาพรวม

5. ผลกระทบต่อธนาคารด้านสังคมและประเทศชาติ หากธนาคารขาดการสนับสนุนการระดมเงินเพื่อพัฒนาประเทศ ฝักใฝ่การเมืองและวางตัวไม่เป็นกลาง รวมถึงไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมสังคมและประเทศชาติแล้ว ประชาชนในสังคมก็จะเกิดการต่อต้าน มีการชุมนุมสาธารณะเพื่อกดดันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเรียกร้องให้ผู้บริหารออกมารับผิดชอบในการกระทำที่อาจจะสื่อไปในทางไม่เป็นกลางทางการเมืองและไม่เห็นแก่ประชาชน แน่แน่นอนว่าในมุมมองด้านลูกค้าก็จะลดลงไปด้วย

6. ผลกระทบต่อธนาคารจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณ 4 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเที่ยงธรรม ความรู้ความสามารถและการเก็บรักษาความลับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในที่สากลยอมรับ ซึ่งธนาคารจะต้องถูกตรวจสอบและติดตามอย่างเข้มข้นจากหน่วยงานอิสระจากทั้งภาครัฐและภาคประชาชน ทั้งนี้ก็จะส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ในด้านลบกับองค์กรและจะถูกลูกค้าเกิดความทรงเริงใจและไม่สบายใจที่จะใช้บริการต่อไปได้

7. ผลกระทบต่อธนาคารด้านการบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ และมีได้กำหนดแนวทางที่จะขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรอบคอบด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี ตลอดจนไม่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วนเพื่อเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ความไร้ประสิทธิภาพในการบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเกิดความไม่สบายใจและไม่เชื่อใจว่าจะได้รับการแบ่งปันผลประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

8. ผลกระทบต่อธนาคารจากขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว ไม่มีความยืดหยุ่นต่อแรงกระแทกจากภายนอก ซึ่งการขาดวิสัยทัศน์และการวางแผนงานในระยะยาวเพื่อบริหารจัดการองค์กร จะส่งผลให้องค์กรเกิดความไม่มั่นคง และต้องเผชิญกับความเสี่ยงสูงในหลายมิติตลอดระยะเวลาดำเนินกิจการ ในขณะที่เดียวกันความสามารถในการปรับตัวที่ขาดความยืดหยุ่นตามแรงกระแทกจากสภาพแวดล้อมจะส่งผลให้องค์กรปรับตัวได้ช้า สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถปรับตัวต่อแรงเสียดทานได้ในระยะยาว สุดท้ายก็อาจจะไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ เพราะเมื่อปรับตัวตามสถานการณ์ไม่ได้หรือปรับตัวช้าเกินไป จะส่งผลต่อการขาดความสามารถทางการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดเดียวกันโดยตรง

9. ผลกระทบต่อธนาคารจากการขาดความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมเป็นการเฉพาะและไม่มีกำหนดแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง รวมทั้ง ระบบการติดตามกำกับที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กร

10. ผลกระทบต่อธนาคารจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของคู่สัญญา จึงทำให้ความเสี่ยงด้านตลาดของธนาคารไม่อยู่ภายใต้เพดานความเสี่ยงที่กำหนด ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

12. ผลกระทบต่อธนาคารจากการไม่ควบคุมหรือกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญาแต่ละราย และกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา รวมทั้งไม่มีการติดตามความเสี่ยง โดยการติดตามสถานการณ์และการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

13. ผลกระทบต่อธนาคารจากความบกพร่องในการติดตามกระแสเงินสดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของรายงานงบดุลธนาคาร ทำให้อาจคาดคะเนปริมาณเงินที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละวันผิดพลาดไป รวมถึงไม่มีการจัดเตรียมแหล่งสภาพคล่องให้พอเพียงกับความต้องการใช้เงินสำหรับการปล่อยสินเชื่อ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

14. ผลกระทบต่อธนาคารจากความไม่พอเพียงของเงินกองทุน ซึ่งอาจเกิดจากการไม่ได้นำข้อมูลจากสถาบันจัดอันดับเครดิตภายนอก มาใช้ในการคำนวณหาสินทรัพย์เสี่ยงและรายการนอกงบดุลตามน้ำหนักความเสี่ยงที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

15. ผลกระทบต่อธนาคารจากการดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ขาดความเข้าใจในธรรมชาติและความเสี่ยงของกิจกรรมทางธุรกิจที่ลูกค้า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าขาดความไว้วางใจและไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเอง ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้าเป็นไปในทางที่ไม่ดี และในที่สุดก็จะตัดสินใจเลิกใช้บริการจากธนาคารไปในที่สุด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการมีส่วนในการบริหารจัดการอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการขาดกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และขาดกระบวนการพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนกับองค์กร

2. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากธนาคารไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นและไม่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่มีสาระสำคัญอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร

3. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อรัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ทั้งนี้ก็เพราะธนาคารอาจจะดำเนินกิจการที่ขัดต่อนโยบายและขาดศักยภาพในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของสถาบันการเงินของไทยตามนโยบายทางการเงินการคลังของประเทศ

4. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อลูกค้า ทั้งนี้ก็เพราะธนาคารอาจจะขาดความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็อาจจะขาดความเป็นธรรมในการบริการทางการเงินที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และมีความหลากหลายตามที่ลูกค้าต้องการ

5. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อพนักงาน อันเนื่องมาจากสังคมไทยยังคงมีระบบอุปถัมภ์ เด็กฝาก เด็กนาย ที่ไม่มีทักษะและความสามารถมากพอต่อการการปฏิบัติหน้าที่ ขาดโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพจากความลำเอียงที่ผู้บริหารได้กระทำต่อพนักงานบางคน ในขณะที่เดียวกัน การเลือกปฏิบัติต่อพนักงานการอาจจะส่งผลไปถึงการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมเป็นธรรมกับพนักงานบางกลุ่มได้

6. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อคู่ค้า อันเนื่องมาจากธนาคารขาดความเป็นธรรม เท่าเทียม และโปร่งใสต่อคู่ค้า แต่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือของพวกพ้องมากกว่าส่วนรวมและส่อไปในทางทุจริตคอร์รัปชันและเอาเปรียบกับคู่ค้าทางธุรกิจ

7. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ อันเนื่องมาจากธนาคารไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้กับเจ้าหน้าที่กลุ่มต่าง ๆ เพื่อรักษาชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือต่อเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ขาดความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือ และอาจเกิดการยกเลิกสัญญาต่าง ๆ และเกิดการฟ้องร้องเป็นคดีทางกฎหมายอื่น ๆ ตามมา

8. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อพันธมิตรธุรกิจธนาคาร ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้กับพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร และไม่ให้ความช่วยเหลือในการเอื้อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้พันธมิตรธุรกิจธนาคารขาดความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือในเครดิต และอาจเกิดการยกเลิกข้อตกลงทางการค้า การลงทุนในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นได้

9. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการขาดส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดูแลองค์กร ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการไม่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ ขาดการสร้างสรรค์กระบวนการมีส่วนร่วมที่กระทำผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ซึ่งจะส่งผลต่อการให้ความร่วมมือของพนักงานกับองค์กรเป็นไปแบบไม่เต็มใจ และอาจมีความรู้สึกที่ถูกบังคับให้ยอมรับกฎเกณฑ์ที่ออกโดยองค์กรแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยไม่ฟังเสียงของพนักงานในองค์กร

10. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการขาดการเผยแพร่หรือสื่อสารแนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชนผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่สนใจแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะน้อยเกินไปและเข้าถึงได้ยาก ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากธนาคารอาจมิได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง โดยเฉพาะการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อสาธารณชน ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อมร่วมกับธนาคาร และอาจส่งผลต่อความไว้วางใจถึงความโปร่งใสของธนาคารได้

11. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจขาดความเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ รวมทั้งไม่เป็นไปตามกรอบนโยบายและการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการขาดกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่วางไว้ในทุกกรณีอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงเกิดการแทรกแซงจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งจากภาครัฐ

ภาคการเมืองหรือผู้มีอำนาจในบ้านเมืองและกลุ่มผลประโยชน์ ที่มีผลต่อความเป็นอิสระในการตัดสินใจของธนาคารมิให้ตกอยู่ภายใต้การครอบงำของอิทธิพลใด ๆ และเป็นไปเพื่อประโยชน์โดยรวมของสาธารณชน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นศรัทธาในความเป็นมืออาชีพและความเป็นกลางต่อประชาชน และประชาชนในฐานะลูกค้าก็จะเลือกที่จะไม่ใช้บริการในที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

1. ผลกระทบต่อสังคมด้านการเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีเกียรติ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากหากธนาคารยังคงมีปัญหาด้านความประพฤติและการปฏิบัติตนของพนักงานและผู้บริหารที่ไม่สอดคล้องกับการเป็นพลเมืองที่ดี นอกจากจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรแล้ว ก็ยังส่งผลให้เกิดปัญหาการอยู่ร่วมกันของคนในหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและอาจลามไปถึงสังคมและการบริการชุมชนได้ในที่สุด

2. ผลกระทบต่อสังคมด้านการประพฤติดนโดยคำนึงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากพนักงานและผู้บริหารหรือกรรมการบางคนอาจไม่เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนอย่างดีพอ และอาจทำงานไปวัน ๆ โดยไม่สนใจต่อการพัฒนาทั้งตนเองและองค์กร รวมถึงพยายามที่จะเป็นฟันเฟืองที่มีคุณภาพในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรและจะส่งผลให้คุณภาพการบริการที่จะส่งต่อไปยังลูกค้าและประชาชนทั่วไปทำได้ไม่ดีตามไปด้วย

3. ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้านการส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา ร่วมพัฒนาสังคมชุมชน สิ่งแวดล้อม ตลอดจนมุ่งสร้างสรรค์และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญาเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาคนซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ เมื่อคนในประเทศมีความรู้ มีปัญญาแล้ว ก็จะมีความรู้สึกลึกซึ้งและสำนึกรับผิดชอบต่อทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวด้วยความเต็มใจ ภายใต้อิทธิพลที่มาจากคุณภาพทางความคิด การวิเคราะห์เชิงเหตุผลและการตัดสินใจที่ผ่านการกลั่นกรองอย่างรอบคอบและรับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลให้สังคมเกิดสันติสุขและการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสันติอย่างยั่งยืน

4. ผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมด้านการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องและเอื้อต่อความจำเป็นพื้นฐานของบุคคลและเป้าประสงค์ของสังคม ตามที่ระบุในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจและสังคมในแต่ละช่วงเวลา จะช่วยให้องค์กรและสังคมสามารถปรับตัวให้สามารถรับแรงเสียดทานและมีความพร้อมในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อธนาคารและสามารถที่จะไว้วางใจให้ดูแลการเงินการลงทุนได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันและอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม

5. ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้านระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับของผลกระทบเชิงลบ เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ยังขาดศักยภาพในการเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับของผลกระทบเชิงลบได้อย่างต่อเนื่อง และอาจไม่สามารถจัดการกับความเสียหายที่มีต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อม อันเป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เมื่อธนาคารพาณิชย์ยังขาดศักยภาพในการเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกแล้ว

ภาพลักษณ์ขององค์กรในทางลบก็จะปรากฏต่อสายตาของลูกค้าและสังคมมากขึ้น ส่งผลต่อความมั่นใจและเชื่อมั่นในภาพรวมได้

6. ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมด้านการให้บริการลูกค้าที่เป็นคู่สัญญาของธนาคารพาณิชย์และลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการทั่วไปอย่างรับผิดชอบเพื่อผลักดันให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน เนื่องจากในปัจจุบันยังคงพบการให้บริการกับลูกค้าหรือประชาชนที่ไม่เหมาะสม มีการแบ่งชนชั้นการบริการหรือแบ่งแยกลูกค้าหลายระดับชั้น ซึ่งอาจทำให้แนวทางในการปฏิบัติต่อลูกค้าไม่ได้เป็นไปตามมาตรฐานด้านคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในสากล ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งและการกระทบกระทั่งระหว่างธนาคารพาณิชย์และลูกค้าอยู่เป็นประจำ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อองค์กร

7. ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมจากการไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของกำไรสุทธิ 3 ด้าน อันเนื่องมาจากการขาดศักยภาพหรือขีดความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารนั้น ๆ หรืออาจกล่าวในอีกแบบหนึ่งได้ว่า นอกจะธนาคารจะไม่พยายามก่อความเสียหาย แต่ใช้การเงินเชิงรุกในการสร้างประโยชน์แก่สังคมและสิ่งแวดล้อมอาจจะยังทำได้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืนได้ ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเกิดความไม่มั่นคง ความไว้วางใจและขาดความน่าเชื่อถือในสายตาของประชาชนว่าจะสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีความรับผิดชอบต่อทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อมและสามารถนำพองค์กรไปสู่ความยั่งยืนตามเจตนารมณ์ได้

การศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาและแนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหา

1. การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร

1.1 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาของการดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐในฐานะเจ้าของ พบว่า ธนาคารพาณิชย์จำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐและหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างเคร่งครัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจของธนาคาร ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ จะต้องมุ่งเน้นการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้อย่างครบถ้วน และสื่อสารเผยแพร่แนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชนผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบสองทาง โดยสามารถใช้ดุลยพินิจอย่างเป็นอิสระอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ เพื่อไม่ให้เกิดการแทรกแซงจากการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ ผ่านการหาหรือขอความเห็นชอบจากภาครัฐผ่านขั้นตอนการขอความเห็นชอบระดับนโยบายในภาพรวมที่มีขั้นตอนที่ชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้

1.2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาของไม่การเคารพสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น พบว่า เพื่อให้ปัญหานี้ได้รับการแก้ไขอย่างยั่งยืน ธนาคารพาณิชย์ในฐานะสถาบัน

การเงินหลักของประเทศจำเป็นต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้นและไม่พยายามกระทำการใดเป็นการละเมิดหรือลิดรอนสิทธิของผู้ถือหุ้นโดยไม่จำเป็น รวมถึงจะต้องไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างไม่เท่าเทียมกัน บนสิทธิพื้นฐานอย่างเป็นธรรมตามที่กฎหมายกำหนด และต้องได้รับข้อมูลต่าง ๆ อย่างเพียงพอตามสิทธิ์ของตน

1.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านความรับผิดชอบของคณะกรรมการ พบว่า คณะกรรมการจำเป็นต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่ระหว่าง คณะกรรมการและฝ่ายจัดการไว้อย่างชัดเจน โดยทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความซื่อสัตย์เป็นที่ประจักษ์ และมีส่วนร่วมในการทบทวนและให้ความเห็นชอบกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ รวมถึงจัดให้มีกระบวนการตรวจสอบและสอบทานระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง การรายงานทางการเงิน และการติดตามให้มีการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ในขณะเดียวกันก็ต้องใส่ใจคอยสอดส่องดูแลและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายจัดการ กรรมการและภาครัฐ บนพื้นฐานการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอิสระ มีรับฟังปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงเกิดการปรับเปลี่ยนหรือยับยั้งการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของ ภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน รวมถึงมีกระบวนการประเมินตนเองที่โปร่งใส สมเหตุสมผล ตามความเป็นจริงมากที่สุด

1.4 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนในการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมและเท่าเทียมกัน รวมถึงจะต้องมีกระบวนการสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอ ตามนโยบายของรัฐและหน่วยงานที่กำกับดูแลทุกภาคส่วน มากกว่านั้นในส่วนของลูกค้า ธนาคารพาณิชย์จะต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานโดยไม่เลือกปฏิบัติ มากกว่านั้นก็ต้องดูแลและปฏิบัติต่อพนักงาน อย่างเท่าเทียมและมีการกำหนดผลตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมเป็นธรรมผ่านกระบวนการสร้างสรรค์อย่างมีส่วนร่วมผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ รวมถึงการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่และพันธมิตรธุรกิจธนาคารที่จะต้องมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้อย่างเคร่งครัด

1.5 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส พบว่า ธนาคารพาณิชย์ในฐานะสถาบันการเงินหลักของประเทศจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน ผ่านรายงานทางการเงินที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการบัญชีภายใต้การกำกับดูแลของ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

1.6 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ พบว่า ธนาคารพาณิชย์จะต้องดำเนินกิจการภายใต้หลักแห่งจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงานธนาคาร สถาบันการเงินอื่น สังคมและประเทศชาติ อย่างเท่าเทียม ยุติธรรม และโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต การแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่ฝักใฝ่การเมืองและวางตัวเป็นกลาง โดยมีการ

บริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์สูงสุดให้สังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ

2. การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคาร

2.1 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการขาดความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม พบว่า แนวทางการแก้ปัญหาธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการกำหนดแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง ร่วมกับการประเมินความเสี่ยงและมีแนวทางที่ชัดเจนในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งระบบการติดตามกำกับที่สามารถตรวจสอบผลการดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว

2.2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่ครอบคลุมทุกประเภท พบว่า แนวทางการแก้ปัญหาธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการนำความเสี่ยงทุกประเภทขึ้นมาพิจารณาและกำหนดนโยบายเพื่อไปบริหารในแต่ละประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านเครดิต การตลาด สภาพคล่อง การปฏิบัติการ กลยุทธ์ และความเสี่ยงของธนาคาร รวมทั้งจำเป็นที่จะต้องกำหนดมาตรฐานและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กรให้อยู่ในระดับที่เป็นสากลและสามารถยอมรับได้อยู่เสมอ

2.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาเรื่ององค์กรไม่มีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องตรวจสอบและติดตามให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบายกลยุทธ์และกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการติดตามกำกับทบทวนปัจจัยเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เป็นสากลและสามารถยอมรับได้อยู่เสมอ

2.4 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาเรื่องการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในทุกมิติ พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกประเด็นในทุก ๆ มิติ ทั้งด้านการประเมิน ติดตามและดูแลปริมาณความเสี่ยงของธนาคารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเป็นสากลและสามารถยอมรับได้อยู่เสมอ

2.5 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมได้

2.6 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านคู่สัญญา (Counter party) ของธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้กับธนาคาร พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินสภาพคล่องของคู่สัญญาอยู่เสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อให้แน่ใจว่าความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางการเงินของคู่ค้ากับธนาคารจะยังคงได้รับความไว้วางใจและมีความน่าเชื่อถืออยู่เสมอ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากคู่สัญญาของธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ได้

2.7 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะทั้งที่อยู่ในงบแสดงฐานะทางการเงิน และนอกงบแสดงฐานะทางการเงินที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของ

อัตราดอกเบี้ย ราคาตราสารทุน อัตราแลกเปลี่ยนและราคาสินค้าโภคภัณฑ์ พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการเฝ้าติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์การเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย ราคาตราสารทุน อัตราแลกเปลี่ยนและราคาสินค้าโภคภัณฑ์อย่างใกล้ชิด เพื่อให้แน่ใจว่าธนาคารจะยังคงมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะได้

2.8 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากการไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอกับปริมาณความต้องการใช้เงินของธนาคารได้ทันเวลา พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการหาแหล่งเงินทุนสำรองอื่น ๆ ที่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ทันที โดยอาศัยการกลยุทธ์ด้านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่า ในทุก ๆ สถานการณ์ธนาคารจะยังคงมีแหล่งเงินทุนสำรองที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดเพื่อการชำระหนี้ได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดได้

2.9 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาการขาดธรรมาภิบาลในองค์กร โดยมีสาเหตุมาจากกระบวนการปฏิบัติงานภายในบุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์จากปัจจัยภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของธนาคาร พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักสำคัญ อันประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนักับรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า รวมถึงมีการตรวจสอบ ติดตามผลของการปฏิบัติในทุกภาคส่วนขององค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและระบบ (Operational Risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการขาดธรรมาภิบาลในองค์กรได้

2.10 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจที่ยากต่อการคาดเดา ซึ่งส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงธนาคารโดยตรง ทำให้การดำเนินการสอบทานคุณภาพสินเชื่อบริการลูกค้าต้องทำบ่อยขึ้น ใช้เวลามากขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ามีเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพียงพอและมีกระบวนการควบคุมติดตามพอร์ตในเชิงของการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ ดังนั้น เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมีทีมงานในการติดตามและเฝ้าดูความเคลื่อนไหวของสถานะเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้แน่ใจอยู่เสมอว่าการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาจะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารมากจนเกินไป และจะสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อรับมือกับทุกสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที

2.11 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาจากการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ ทั้งด้านสัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และภาระผูกพันแก่ลูกหนี้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือโครงการใดโครงการหนึ่ง และสัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และภาระผูกพันของลูกหนี้ที่มียอดภาระที่เกินกว่า 3 เท่าของเงินกองทุนธนาคาร ดังนั้น เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการจัดทำแผนการกระจายความเสี่ยงจากการปล่อยสินเชื่อและเงินเพื่อการลงทุน รวมถึงมีทีมงานในการปรับโครงสร้างของสินเชื่อในแต่ละประเภทไม่ให้กระจุกตัวอยู่ที่จุดใดจุดหนึ่ง

2.12 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของคู่สัญญา จึงทำให้ความเสี่ยงด้านการตลาดของธนาคารไม่อยู่ภายใต้เพดานความเสี่ยงที่กำหนด ดังนั้น เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินสภาพคล่องของคู่สัญญาอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางการเงินของคู่สัญญากับธนาคารจะยังคงได้รับความไว้วางใจและมีความน่าเชื่อถืออยู่เสมอ

2.13 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากประเทศคู่สัญญา (Country Risk) โดยธนาคารอาจมีได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุน ซึ่งจะก่อภาระผูกพันแก่ประเทศคู่สัญญาแต่ละประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องรายงานผลการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุนไปยังกระทรวงการคลัง เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการทำสัญญาด้านการเงินกับประเทศคู่สัญญาที่มีความต้องการจะเข้ามาลงทุนในประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าปัญหาที่เกิดจากประเทศคู่สัญญาจะไม่ผิดสัญญาด้านภาระผูกพันกับธนาคารได้

2.14 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพ โดยอาจมีได้จัดทำแผนการบริหารรองรับความเสี่ยงอันเกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพไว้ และมีได้มีการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญให้พอเพียงกับความเสียหาย พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการเพื่อรองรับความเสี่ยงอันเกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพไว้ และจะต้องมีแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมถึงจะต้องมีการตั้งสำรองเงินจำนวนหนึ่งเพื่อใช้เป็นค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญให้พอเพียงกับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากหนี้ด้อยคุณภาพได้ตลอดเวลา

2.15 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากภาระผูกพันนอกงบดุล พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องจัดทำแผนการควบคุมหรือกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญาแต่ละราย และจะต้องมีมาตรฐานในการกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา (Country Risk) รวมทั้งจะต้องมุ่งเน้นการติดตามความเสี่ยงตามสถานการณ์และการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของธนาคารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2.16 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์ พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินราคาหลักประกันที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่ามูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์จะไม่ส่งผลกระทบต่อภาระดำเนินงานและผลประโยชน์ขององค์กรจนอาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่มีอาจได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า

2.17 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสูงสุดจากอัตราแลกเปลี่ยนไว้อย่างเหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจ ณ ช่วงเวลานั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนจะไม่ได้ทำให้ผลการดำเนินงานของธนาคารตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กรมากจนเกินไป

2.18 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ย โดยวัดเป็นร้อยละของรายได้และเงินกองทุน ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยจะไม่ได้ทำให้ผลการดำเนินงานของธนาคารตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กรมากจนเกินไป

2.19 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากสภาพคล่อง พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการจัดทำแผนการติดตามกระแสเงินสดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของรายงานงบดุลธนาคาร เช่น การฝากเงิน การถอนเงิน การเบิกจ่ายเงินกู้ การชำระคืนหนี้ ซึ่งจะช่วยให้การคาดคะเนปริมาณเงินที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละวันสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและพอเพียงกับความต้องการใช้เงินสำหรับการปล่อยสินเชื่อในทุก ๆ ประเภท

2.20 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากความไม่พอเพียงของเงินกองทุน พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการนำข้อมูลจากสถาบันจัดอันดับเครดิตภายนอก มามาทำการวิเคราะห์และใช้ในการคำนวณหาสินทรัพย์เสี่ยงและรายการนอกงบดุลตามน้ำหนักความเสี่ยงที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าความไม่พอเพียงของเงินกองทุนจะได้รับการแก้ไขและมีการป้องกันไว้ก่อนอยู่เสมอ

3. การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการธนาคารที่รับผิดชอบ

การเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืนแห่งอนาคตนั้นจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะขัดขวางมิให้ธนาคารสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืนได้ ดังนั้น ปัญหาหลายประการในหลายมิติก็ควรได้รับการพิจารณาและแก้ไขเพื่อให้ธนาคารเป็นองค์กรที่มีความพร้อมที่จะก้าวไปสู่องค์กรที่มีความยั่งยืนได้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสรุปไว้ดังนี้

3.1 ด้านการประพัตดินเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีเกียรติ พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมุ่งเน้นการสร้างการรับรู้เรื่องการปรับตัวเข้าสู่สังคม การเป็นผู้อยู่ห่างความขัดแย้ง ปลูกฝังความประพฤติและการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับการเป็นพลเมืองที่ดี เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กรอย่างสันติสุขและกลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืนได้

3.2 ด้านการประพัตดินโดยคำนึงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานและผู้บริหารหรือกรรมการให้รู้จักบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตน รวมถึงการมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งตนเองและองค์กร รวมถึงสร้างคุณค่าให้ตนเพื่อทำหน้าที่เป็นฟันเฟืองที่มีคุณภาพในการขับเคลื่อนองค์กรและเพื่อการพัฒนาประเทศ

3.3 ด้านการส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา ร่วมพัฒนาสังคมชุมชน สิ่งแวดล้อม ตลอดจนมุ่งสร้างสรรค์และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญาและพยายามที่จะการออกไปหาชุมชนเพื่อทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่า ธนาคารจะยังคงเป็นสถาบันการเงินหลักของ

ประเทศที่ไม่เพียงดูแลการเงินและสร้างผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังทำหน้าที่เป็นองค์กรเพื่อชุมชนและมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในระดับสูงอยู่ตลอดเวลา

3.4 ด้านการให้ความร่วมมือสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลเพื่อผลประโยชน์ของประเทศ พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องสร้างความร่วมมือกับภาครัฐ ทั้งในด้านนโยบายและในเชิงปฏิบัติ มุ่งเน้นประโยชน์สาธารณะร่วมกับการทำกำไรจากผลการดำเนินการอย่างไม่เอาเปรียบสังคมและสร้างภาระให้กับสิ่งแวดล้อมในเวลาเดียวกัน

3.5 ด้านการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องและเอื้อต่อความจำเป็นพื้นฐานของบุคคลและเป้าประสงค์ของสังคม ตามที่ระบุในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจ รวมถึงจะต้องมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในตลาดการเงินอยู่ตลอดเวลา

3.6 ด้านผลกระทบและการกำหนดเป้าหมาย พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับของผลกระทบเชิงลบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมุ่งเน้นการจัดการกับความเสี่ยงที่มีต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อม อันเป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ

3.7 ด้านการให้บริการลูกค้าที่เป็นคู่สัญญาของธนาคารพาณิชย์และลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการทั่วไปอย่างรับผิดชอบต่อผลักต้นให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องให้บริการกับลูกค้าหรือประชาชนที่มีคุณภาพและเหมาะสมตามมาตรฐานด้านคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในสากล ทั้งนี้ก็เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งและการกระทบกระทั่งระหว่างธนาคารพาณิชย์และลูกค้าที่เกิดจากการให้บริการที่ไม่เหมาะสมและเท่าเทียม

3.8 ด้านผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) พบว่า ธนาคารพาณิชย์บางแห่งอาจมิได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือ สานสัมพันธ์ และเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในเชิงรุกและอย่างรับผิดชอบต่อ เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าประสงค์ทางสังคม

3.9 ด้านธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรม พบว่า เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมุ่งมั่นที่จะแปลงข้อผูกพันที่ให้เห็นพ้องตามหลักการ ไปดำเนินการให้เกิดผลผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมแห่งธนาคารที่รับผิดชอบต่ออย่างเพียงพอตามหลักสากล รวมถึงมุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกของคนในองค์กรให้มีวัฒนธรรมของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถไว้วางใจได้สำหรับลูกค้า

3.10 ด้านความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องมุ่งมั่นที่จะให้มีการจัดทำแผนการทบทวนแนวทางการปฏิบัติตามหลักการ ทั้งในระดับปัจเจกและในระดับกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ มีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ต่อผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในตอบสนองเป้าประสงค์ทางสังคมตามหลักการมีส่วนร่วมของธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

3.11 ขาดการควบคุมกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ป้องกันความเสียหายอันเนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของพนักงาน และจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี

(Corporate Governance) ดังนั้น เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาการพาณิชย์จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและให้อำนาจหน้าที่ในการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างชัดเจน ในขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานทุกระดับก็จะต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญและรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม

4. การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่ส่งผลต่อการเป็นธนาการที่ยั่งยืน

4.1 การไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของกำไรสุทธิในสามด้าน ทั้งด้านการดูแลผู้คนที่ สี่แวดล้อม หรือความเจริญทางเศรษฐกิจได้พร้อมกัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน ธนาการพาณิชย์จะต้องเสริมสร้างศักยภาพหรือขีดความสามารถทางการแข่งขันและไม่พยายามก่อ ความเสียหายใด ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร แต่ใช้การเงินเชิงรุกในการสร้างประโยชน์แก่สังคมและ สี่แวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอเหมาะสมต่อการเป็นธนาการที่ยั่งยืน

4.2 การดำเนินธุรกิจที่อาจจะไม่ยึดโยงกับชุมชน ดังนั้น เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหา อย่างยั่งยืนธนาการพาณิชย์จะต้องมุ่งเน้นการส่งเสริมสนับสนุนโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อ ความต้องการของชุมชนและเศรษฐกิจจริงในวงกว้าง ซึ่งเป็นคุณสมบัติของธนาการที่ยั่งยืนที่มุ่งเน้น การรับใช้ชุมชนที่พวกเขาทำงานด้วย รวมถึงการตอบสนองความต้องการทุนในพื้นที่ด้วยการสนับสนุน กิจการที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับชุมชนทั้งหมด

4.3 การดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ดังนั้น เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาการพาณิชย์จะต้องสร้างความเข้าใจในธรรมชาติและ ความเสี่ยงของกิจกรรมทางธุรกิจที่ลูกค้าทำหรือดำเนินการอยู่ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของธนาการที่ยั่งยืนที่ มุ่งเน้นการสร้างสายสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า พยายามทำความเข้าใจในกิจกรรมทางธุรกิจ และ ช่วยเหลือให้ลูกค้าสามารถประกอบธุรกิจอย่างยั่งยืนกว่าเดิม ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ความ เสี่ยงตั้งแต่ระดับพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.4 ขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว ดังนั้น เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาการ พณิชย์จะต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกระแทกจากภายนอกและสภาพเศรษฐกิจ สังคมและ สี่แวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นไปตามคุณสมบัติของธนาการที่ยั่งยืนที่จะต้องมีความวิสัยทัศน์ระยะยาว และ มั่นใจว่าพวกเขาจะสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยืดหยุ่นเมื่อเผชิญกับแรงกระแทกจากภายนอก

4.5 ขาดการดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและครอบคลุม ซึ่งไม่ เป็นไปตามคุณสมบัติของธนาการที่ยั่งยืน ดังนั้น เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาการพาณิชย์ จะต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นสูงที่โปร่งใสและครอบคลุมด้านธรรมาภิบาลและการ รายงานผลการดำเนินงาน การถนอมความสัมพันธ์อย่างแข็งแกร่งกับผู้มีส่วนได้เสียของธนาการทุกภาค ส่วน รวมถึงการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันอยู่เสมอ ๆ

4.6 ขาดช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิด จริยธรรม ดังนั้น เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาการพาณิชย์จะต้องจัดทำแผนงานให้ ครอบคลุมตั้งแต่การรับเรื่องร้องเรียน การสอบสวนข้อเท็จจริงและการสรุปผล รวมถึงการคุ้มครองผู้ แจ้งเรื่องและบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการธนาการ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหาร และพนักงานของธนาการ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

แนวทางการวิเคราะห์การธนาคารเพื่อความยั่งยืนนั้น จะมุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจและสังคมในระยะยาว โดยจะต้องดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) ตลอดจนการช่วยสร้างแรงผลักดันให้ทุกภาคส่วนทั้งภาคครัวเรือน ภาคธุรกิจ และรัฐบาลดำเนินงานในทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่อทั้งระบบเศรษฐกิจและตัวสถาบันการเงินเอง โดยสถาบันการเงินมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้กู้ที่ต้องการใช้เงินทุน และดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) โปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลในการสื่อสารข้อมูล ชื่อสัตย์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมและสภาพอากาศ ธนาคารที่ยั่งยืนนอกจากจะสร้างผลลัพธ์ทางสังคมได้แล้ว ยังสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจและผลประโยชน์ทางการเงินของธนาคารและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้กิจกรรมดังกล่าวยังมีความสัมพันธ์เชิงลบกับสัดส่วนหนี้เสีย และธนาคารยังมีความผันผวนของอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ต่ำ และเพื่อให้การธนาคารสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนได้นั้น 6 ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

1. ธนาคารจำเป็นต้องดำเนินการให้เกิดผลผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมแห่งธนาคารที่รับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นพื้นฐานของธรรมาภิบาลที่ดีในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อความยั่งยืน ซึ่งสามารถที่จะส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรให้เจริญเติบโตไปอย่างมีความมั่นคง และเป็นที่ยอมรับจากสังคมและสากล

2. ธนาคารจำเป็นต้องให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อผลักดันให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน และเปิดทางให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างความเจริญรุ่งเรืองร่วมกัน ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการบริการที่มีคุณภาพภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จะช่วยให้ได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจจากบริการที่มีคุณภาพนั้น ๆ ได้อยู่เสมอ ดังนั้น การให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นความภักดีในตราสินค้าได้ด้วยเช่นกัน

3. ธนาคารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับบุคคลและสังคมตามความตกลงปารีสว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากกลยุทธ์ทางธุรกิจนอกจากจะต้องสอดคล้องกับบริบทขององค์กรแล้ว ยังต้องสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจของธนาคารที่มีความเกี่ยวข้องกับกระแสการเงิน อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนทั้งในระดับโลกและระดับภูมิภาค การปรับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทของยุคสมัยจึงเป็นความท้าทายที่สำคัญของธุรกิจธนาคาร

4. ธนาคารจำเป็นต้องมีแนวทางการปฏิบัติตามหลักความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ต่อผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในตอบสนองเป้าประสงค์ทางสังคม ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใสเป็นหลักที่แสดงให้เห็น

เห็นถึงการดำเนินกิจการที่สามารถตรวจสอบได้ในทุกมิติ เป็นพื้นฐานของการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันที่จะเกิดจากการบริหารจัดการองค์กร การแสดงความโปร่งใสตรวจสอบได้ต้องสังคมน้อยต่อเนื่อง จะช่วยให้องค์กรได้รับการยอมรับและไว้วางใจ รวมถึงเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรโดยรวม

5. ธนาคารจำเป็นต้องปรึกษาหารือ สานสัมพันธ์และเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในเชิงรุกและอย่างรับผิดชอบ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การแสดงออก แนะนำหรือให้คำปรึกษาที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจการ เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นหลักสำคัญด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

6. ธนาคารจำเป็นต้องเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวก พร้อมกับลดระดับผลกระทบเชิงลบอย่างต่อเนื่องและจัดการกับความเสี่ยงที่มีต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการประกอบกิจการแล้วแต่ส่งผลต่อทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อม การสร้างผลกระทบเชิงบวกในทุก ๆ มิติ จึงเป็นสิ่งที่การธนาคารพึงกระทำให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสิ่งแวดล้อมมากกว่าที่จะยอมรับผลกระทบที่อาจเป็นเชิงลบซึ่งแน่นอนว่าจะได้รับการต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือจากสังคมแน่นอน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ธนาคารเพื่อความยั่งยืนกับการพัฒนาประเทศ

การธนาคารเพื่อความยั่งยืนจะมุ่งเน้นการเติบโตในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในเชิงธุรกิจและสังคมในระยะยาว โดยดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) ตลอดจนการช่วยสร้างแรงผลักดันให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐวิสาหกิจ และรัฐบาลดำเนินการในทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งในประเทศไทยธนาคารพาณิชย์ที่นำวิสัยปฏิบัติของธนาคารที่ยั่งยืนไปประยุกต์ใช้น่าจะมีโอกาสทางธุรกิจหลายประการในสามมิติใหญ่ของการธนาคารที่ยั่งยืน ได้แก่ การปล่อยสินเชื่อธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อ การปล่อยสินเชื่อรายย่อยอย่างรับผิดชอบต่อ และการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย ผ่านกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ มุ่งมั่นที่จะบริหารธุรกิจและขับเคลื่อนองค์กรลูกค้า และสังคม สู่อนาคตที่ยั่งยืนสำหรับทุกคนทุกภาคส่วน โดยธนาคารได้นำประเด็นด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม (EES) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการนำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ขององค์การสหประชาชาติ (United Nations) ทั้ง 17 ข้อ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของธนาคาร และการกำหนดเป้าหมายและสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจในระยะสั้น และการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมเชิงธุรกิจที่สามารถอำนวยความสะดวกสูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมถึงมุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมทางธุรกิจมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อ มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงปัจจัย ESG คำนึงถึงความยั่งยืนตลอดจนความเท่าเทียม เป็นธรรม และปรัชญาความยั่งยืน มุ่งเน้นพัฒนาและนำเสนอนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินบนพื้นฐานของการเชื่อมโยงมิติด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ในขณะเดียวกันก็ยังคงยึดมั่นปรัชญาในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานจริยธรรมและมุ่งมั่นสร้างสรรค์คุณค่าเพื่อทุกภาคส่วน รวมถึงส่งเสริมคู่ค้าพันธมิตรให้เติบโตไป

ด้วยกัน ตลอดจนการมีส่วนร่วมสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์บทบาทของสถาบันการเงินต่อการธนาคารเพื่อความยั่งยืน

สถาบันการเงินของไทยมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้กู้ที่ต้องการใช้เงินทุน โดยมีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อ และผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร ผ่านการให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กับโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ส่งผลเสียต่อชุมชน เช่น สินเชื่อพลังงานสะอาด ซึ่งเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมถึงให้บริการทางการเงินโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคในระยะยาว ซึ่งการธนาคารในปัจจุบันมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ การธนาคารเพื่อความยั่งยืนมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ส่งเสริมกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีสะอาด สร้างกลุ่มลูกค้าใหม่และตลาดใหม่ ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับธนาคารเพื่อความยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวมากกว่าผลตอบแทนในระยะสั้น โดยมีการดำเนินงานและประกอบธุรกิจอย่างสำนึกและมีส่วนช่วยรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี

สรุป

จากการศึกษาในมิติต่าง ๆ ดังที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาทั้งหมดใน 3 ส่วนข้างต้น ผู้วิจัยสามารถที่จะสรุปผลของวิเคราะห์สภาพปัญหาอุปสรรคและผลกระทบของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรที่ดีของธนาคารเชิงพาณิชย์ โดยแบ่งออกเป็นปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐในฐานะเจ้าของ การเคารพสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส จริยธรรมและจรรยาบรรณ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคาร โดยแบ่งออกเป็นปัญหาและอุปสรรคด้านความรับผิดชอบต่อในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมเป็นการเฉพาะ การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่ครอบคลุมทุกประเภท ในขณะเดียวกันก็ไม่มีกระบวนการประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเองและไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในทุกมิติ รวมถึงแผนดำเนินงาน

และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม มากกว่านั้นในบางครั้งคู่สัญญาของธนาคารก็ไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลง การเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะทั้งที่อยู่ในงบแสดงฐานะทางการเงิน การไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพัน ขาดธรรมาภิบาลในองค์กร ความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจที่ยากต่อการคาดเดา การกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ ทั้งด้านสัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน การไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของคู่สัญญา หนี้ด้อยคุณภาพ ภาระผูกพันนอกงบดุล โดยอาจมิได้ควบคุมหรือกำหนดเพดานไว้อย่างชัดเจน จากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งอาจ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่อง และความไม่พอเพียงของเงินกองทุนสำรองจ่าย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการธนาคารที่รับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็นปัญหาและอุปสรรคด้านการประพฤติดนเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีเกียรติ โดยประพฤติดนโดยคำนึงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ และส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา ร่วมพัฒนาสังคมชุมชน สิ่งแวดล้อม ตลอดจนมุ่งสร้างสรรค์และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดยร่วมมือสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลเพื่อผลประโยชน์ของประเทศ รวมถึงการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องและเอื้อต่อความจำเป็นพื้นฐานของบุคคล ให้บริการลูกค้าที่เป็นคู่สัญญาหรือผู้มีส่วนได้เสียของธนาคารพาณิชย์และลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการอย่างมีคุณภาพ และเท่าเทียม โปร่งใสและการตรวจสอบได้ ภายใต้การควบคุมกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ป้องกันความเสียหายอันเนื่องจากการดำเนินงาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน โดยแบ่งออกเป็นปัญหาและอุปสรรคด้านการไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของไตรก้าไรสุทธิ (triple bottom line) หรือการดำเนินธุรกิจที่อาจจะไม่ยึดโยงกับชุมชน ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว ไม่มีความยืดหยุ่นต่อแรงกระแทกจากภายนอก ขาดการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและครอบคลุม และอาจขาดช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดที่เพียงพอและเข้าถึงได้อย่างสะดวก

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน โดยผู้วิจัยได้ทำการได้วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อธนาคารด้านผู้ถือหุ้น ด้านลูกค้า ด้านพนักงานในองค์กร ด้านสถาบันการเงินอื่นและคู่แข่ง รวมถึงด้านสังคมและประเทศชาติ ในขณะเดียวกันก็วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อธนาคารจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณทั้ง 4 ประการ รวมถึงการบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่มีประสิทธิภาพจากขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว ไม่มีความยืดหยุ่นต่อแรงกระแทกผลกระทบต่อธนาคารจากการขาดความรับผิดชอบต่อในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม การไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของคู่สัญญา หรือแม้แต่การไม่ควบคุมหรือกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญาแต่ละรายและความบกพร่องในการติดตามกระแสเงินสดตามสถานการณ์ปัจจุบัน ที่อาจส่งผลกระทบให้เกิดความไม่พอเพียงของเงินกองทุน และผลกระทบต่อธนาคารจากการดำเนินงานหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า แรงงานสัมพันธ์และชุมชน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้วิจัยได้ทำการได้วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการมีส่วนในการบริหารจัดการอย่างเท่าเทียมกันทั้งผู้ถือหุ้น รัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า เจ้าหนี้และพันธมิตรธุรกิจธนาคาร ในด้านการขาดการเผยแพร่หรือสื่อสารข่าวสารข้อมูลที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมและการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจขาดความเป็นอิสระโดยอาจเกิดจากการผูกขาดแข่งขันจะหน่วยงานของรัฐหรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่สามารถครอบงำและกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกฝ่าย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยผู้วิจัยได้ทำการได้วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อสังคมด้านการเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างสันติสุข รวมถึงการประพุดิตนโดยคำนึงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องและเอื้อต่อความยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันก็วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้านระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับผลกระทบเชิงลบในแต่ละมิติ ผลกระทบที่เกิดจากคุณภาพการให้บริการลูกค้าที่เป็นคู่สัญญาอย่างมีคุณภาพและผลกระทบจากการไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของธรรมาภิบาลกับการบริหารองค์กรที่ดีได้ทุกมิติ

ส่วนที่ 3 การศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาและแนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหา

1. การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร พบว่า ธนาคารพาณิชย์จำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ การเคารพสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการและบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างโปร่งใสและสม่ำเสมอ ครอบคลุมตามความจำเป็น ภายใต้จริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคารจากการขาดความรับผิดชอบในการบริหาร จากการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่ครอบคลุมทุกประเภท จากการไม่มีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง จากการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม รวมถึงการแก้ปัญหาด้านคู่สัญญาของธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้กับธนาคาร การแก้ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะทั้งที่อยู่ในงบแสดงฐานะทางการเงิน และนอกงบแสดงฐานะทางการเงินที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราและอัตราดอกเบี้ยเชิงนโยบาย รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากการไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด การขาดธรรมาภิบาลในองค์กร ความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจที่ยากต่อการคาดเดา การกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ ธนาคารอาจไม่ได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุน การแก้ปัญหาด้านแผนการบริหารรองรับความเสี่ยงอันเกิดจากหนี้ด้วยคุณภาพไว้ และมีได้มี

การตั้งสำรองค่าเผื่อไว้ แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากภาวะผูกพันนอกงบดุล รวมถึงการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย และสภาพคล่องทางการเงิน ในขณะเดียวกันก็วิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากความไม่พอเพียงของเงินกองทุนที่อาจเกิดขึ้นได้จากการจำทำแผนงานที่ผิดพลาด

3. การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการธนาคารที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะด้านการเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีเกียรติ คำนึงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ ต่อสังคมและประเทศชาติ การส่งเสริมการลงทุนทางปัญญา ร่วมพัฒนาสังคมชุมชน สิ่งแวดล้อม ตลอดจนมุ่งสร้างสรรค์และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการส่งเสริมความร่วมมือสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลเพื่อผลประโยชน์ของประเทศ โดยการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องและเอื้อต่อความจำเป็นพื้นฐานของบุคคลและเป้าประสงค์ของสังคม ผลกระทบและการกำหนดเป้าหมายถึงการให้บริการลูกค้าที่เป็นคู่สัญญาของธนาคารพาณิชย์และลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการทั่วไปอย่างรับผิดชอบต่อผลักดันให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการรักษาหรือ สานสัมพันธ์และเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มุ่งเน้นที่จะแปลงข้อผูกพันที่ได้เห็นพ้องตามหลักการ ไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานอย่างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยควบคุมกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ป้องกันความเสียหายอันเนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของพนักงาน และจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4. การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามหลักของกำไรสุทธิในสามด้าน ทั้งด้านการดูแลผู้คน สิ่งแวดล้อม หรือความเจริญทางเศรษฐกิจได้พร้อมกันและยึดโยงกับชุมชน ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าด้วยวิสัยทัศน์ระยะยาว ผ่านการดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและยั่งยืน โดยจะต้องมีช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรมอย่างเพียงพอและเข้าถึงง่าย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยธนาคารจำเป็นต้องดำเนินการให้เกิดผลผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมแห่งธนาคารที่รับผิดชอบต่อลูกค้าอย่างรับผิดชอบต่อผลักดันให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน และเปิดทางให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างความเจริญรุ่งเรืองร่วมกัน มีการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับบุคคลและสังคมตามความตกลงปารีสว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีแนวทางการปฏิบัติตามหลักความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ มีการรักษาหรือ สานสัมพันธ์และเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในเชิงรุกและอย่างรับผิดชอบต่อ และธนาคารจำเป็นต้องเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวก พร้อมกับลดระดับผลกระทบเชิงลบอย่างต่อเนื่องและจัดการกับความเสี่ยงที่มีต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากผลกระทบ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ธนาคารเพื่อความยั่งยืนกับการพัฒนาประเทศ โดยการมุ่งเน้นการวิเคราะห์ให้เห็นถึงการเติบโตของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในเชิงธุรกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาวภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) ซึ่งการที่ธนาคารพาณิชย์ที่นำวิสัยปฏิบัติของธนาคารที่ยั่งยืนไปประยุกต์ใช้จะมุ่งเน้นไปที่การปล่อยสินเชื่อธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อ การปล่อยสินเชื่อ

รายย่อยอย่างรับผิดชอบ และการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย ผ่านกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของธนาคาร ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงยึดมั่นปรัชญาในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานจริยธรรมและมุ่งมั่นสร้างสรรค์คุณค่าเพื่อทุกภาคส่วน รวมถึงส่งเสริมคู่ค้าพันธมิตรให้เติบโตไปด้วยกัน ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติทั้ง 17 ข้อ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์บทบาทของสถาบันการเงินต่อการธนาคารเพื่อความยั่งยืน ซึ่งสถาบันการเงินของไทยมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้กู้ที่ต้องการใช้เงินทุน โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชื่อเสียงของธนาคารและไม่ส่งผลเสียต่อชุมชนและคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคในระยะยาว มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ส่งเสริมกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีสะอาด โดยสถาบันการเงินจะต้องมีการดำเนินงานและประกอบธุรกิจอย่างมีสำนึกและมีส่วนช่วยรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีอยู่ตลอดเวลา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก

การศึกษาแนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไขว่คว้ากันก็วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี และมุ่งเน้นที่จะวิเคราะห์ถึงแนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เรียงลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ส่วนที่ 4 สรุป

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรที่ดีของธนาคารเชิงพาณิชย์

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบว่า ปัจจุบันการบริหารจัดการธนาคารเชิงพาณิชย์หลายแห่งประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรในมิติต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยสามารถที่จะวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติตามนโยบายภาครัฐ

1.1 การไม่ปฏิบัติตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงนโยบายของรัฐบาล และหน่วยงานที่กำกับดูแลมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจของธนาคาร หรือนำมาแค่บางส่วนซึ่งอาจไม่เป็นไปตามนโยบายและการกำกับโดยรัฐ

1.2 การตัดสินใจดำเนินการของธนาคารขาดการหารือหรือขอความเห็นชอบจากภาครัฐ โดยขาดขั้นตอนการขอความเห็นชอบระดับนโยบายในภาพรวมที่มีขั้นตอนที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้

1.3 การเลือกปฏิบัติต่อรัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) โดยดำเนินการขัดต่อนโยบายและขาดศักยภาพในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล

2. ด้านการเคารพในสิทธิและหน้าที่อย่างเท่าเทียม

2.1 การขาดความตระหนักและให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยอาจกระทำการใดเป็นการละเมิดหรือลดทอนสิทธิของผู้ถือหุ้นโดยไม่จำเป็น

2.2 การเลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างไม่เท่าเทียมกัน โดยผู้ถือหุ้นทุกคนในฐานะเป็นเจ้าของกิจการไม่ได้รับการปฏิบัติตามสิทธิพื้นฐานอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด และอาจไม่ได้รับเอกสารข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอและทันเวลาเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การเลือกปฏิบัติต่อลูกค้า ธนาคารขาดความมุ่งมั่นในการตอบสนองความต้องการ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ขาดความเที่ยงธรรมและขาดบริการทางการเงินที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและความหลากหลาย

2.4 จากการเลือกปฏิบัติต่อพนักงาน ปัญหาเด็กนาย เด็กฝากที่ไร้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพที่ไม่ชัดเจน เกิดความลำเอียง เด็กท่าน เด็กนาย รวมถึงการกำหนดผลตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมเป็นธรรม

2.5 การเลือกปฏิบัติต่อคู่ค้า ขาดความเป็นธรรม เท่าเทียม และโปร่งใส คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือของพวกพ้องมากกว่าส่วนรวม เรียกรับของกำนัล สินน้ำใจและบริการที่จัดขึ้นให้เป็นการส่วนตัวหรือหมู่คณะอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งส่อไปในทางการสับคบกันในทางทุจริต

2.6 การเลือกปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ โดยไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้กับเจ้าหน้าที่กลุ่มต่าง ๆ เพื่อรักษาชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือต่อเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

2.7 การเลือกปฏิบัติต่อพันธมิตรธุรกิจธนาคาร โดยไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้กับพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร และไม่ให้ความช่วยเหลือในการเอื้อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

3. ด้านบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ รวมทั้งไม่เป็นไปตามกรอบนโยบายและการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ โดยขาดกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่วางไว้ในทุกกรณีอย่างเท่าเทียมกัน

3.2 จากกรณีที่ต้องใช้ดุลยพินิจในการตีความ ระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ใด ๆ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องจัดให้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3.3 ธนาคารไม่สามารถป้องกันการแทรกแซงจากการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ที่มีผลต่อความเป็นอิสระในการตัดสินใจของธนาคารมิให้ตกอยู่ภายใต้การครอบงำของอิทธิพลใด ๆ และเป็นไปเพื่อประโยชน์โดยรวมของสาธารณชน

3.4 คณะกรรมการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอิสระ กรรมการไม่สามารถใช้ทักษะประสบการณ์และดุลยพินิจได้อย่างอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่มีการนำเสนอที่ประชุม คณะกรรมการ

3.5 คณะกรรมการไม่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการไว้อย่างชัดเจน

3.6 กรรมการบางคนอาจขาดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น ในการกำกับดูแล หรือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อการกระทำของตน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของธนาคาร

3.7 กรรมการบางคนไม่ได้ร่วมทบทวนและให้ความเห็นชอบกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ รวมทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายทางการเงินและแผนงานต่าง ๆ ของธนาคาร ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานของ ฝ่ายจัดการให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

3.8 ความด้อยประสิทธิภาพของคณะกรรมการ ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องอาศัยความเป็นกลางในการวินิจฉัยก่อนนำเสนอคณะกรรมการ

3.9 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมิได้เข้าไปมีส่วนในการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ขาดกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน

3.10 การขาดการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยไม่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ ขาดการสร้างสรรค์กระบวนการมีส่วนร่วมที่กระทำผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์

4. ด้านการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน

4.1 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการไม่มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้อย่างครบถ้วน รวมถึงคณะกรรมการขาดความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ธนาคาร เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแนวทางที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 คณะกรรมการมิได้จัดให้มีกระบวนการที่ชัดเจนและต่อเนื่องในการตรวจสอบและสอบทานระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง การรายงานทางการเงิน และการติดตามให้มีการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล

4.3 คณะกรรมการมิได้ใส่ใจหรือสอดส่องดูแลและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายจัดการ กรรมการและภาครัฐ รวมทั้งตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของธนาคารในทางมิชอบและการกระทำที่ไม่ถูกต้องของฝ่ายจัดการ กรรมการและภาครัฐ

4.4 คณะกรรมการขาดการติดตามกำกับและรับฟังปัญหาด้านต่าง ๆ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงเกิดการปรับเปลี่ยนหรือยับยั้งการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน

4.5 คณะกรรมการมิได้ทำการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์การประเมินที่กระทรวงการคลังกำหนดและประเมินตนเองอย่างไม่มีอคติตามความเป็นจริง และมิได้มีการนำผลการประเมินตนเองมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่สามารถ

นำมากำหนดแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการให้มีความครบถ้วนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5. ด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.1 การเลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น โดยไม่ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นและไม่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่มีสาระสำคัญอย่างสม่ำเสมอ

5.2 การขาดการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในหลายมิติที่สำคัญเกี่ยวข้องกับธนาคาร ทั้งข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงินอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ครบถ้วนเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลาผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่าย ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน

5.3 การขาดการเผยแพร่หรือสื่อสารแนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชนผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่สนใจแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะน้อยเกินไปและเข้าถึงได้ยาก

6. ด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คุณธรรมและจรรยาบรรณ

6.1 คณะกรรมการมิได้แสดงบัญชีรายการทรัพย์สินและหนี้สินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

6.2 คณะกรรมการไม่ได้กำหนดกรอบค่าตอบแทนและผลตอบแทนจูงใจระยะยาวของฝ่ายจัดการ และมีได้มีการพิจารณาให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของธนาคารและผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการแต่ละคน

6.3 รายงานทางการเงินขาดคุณภาพ เกิดจากธนาคารอาจมิได้กำหนดแนวทางในการจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐานการบัญชีที่เป็นมาตรฐานทั่วไป ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ตามพระราชบัญญัติธนาคารพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 มาตรา 43 มาตรา 44 และมาตรา 45

6.4 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อผู้ถือหุ้น ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นไม่เท่าเทียมกันในด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของธนาคารอย่างครบถ้วน เพียงพอ ยุติธรรม และโปร่งใส และไม่ได้กำหนดสิทธิการออกเสียงในการประชุมของผู้ถือหุ้นอย่างชัดเจน

6.5 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อลูกค้า การปฏิบัติต่อลูกค้าและประชาชนโดยไม่ซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรมและไม่พยายามที่จะรักษาประโยชน์ของลูกค้าทุกคนด้วยความเสมอภาค

6.6 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อพนักงานธนาคาร โดยมองข้ามการให้ผลตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสมกับหน้าที่ ผลงานและความรับผิดชอบแก่พนักงานและมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการสถานที่ทำงานและสภาพการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ มีความปลอดภัยต่อพนักงาน

6.7 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อสถาบันการเงินอื่นและคู่แข่ง โดยเพิกเฉยต่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่สามารเปิดเผยได้ เพื่อป้องกันความเสียหายใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อระบบสถาบันการเงิน และไม่พยายามที่จะส่งเสริมการกระทำหรือกิจกรรมใด ๆ ที่นำมาซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

6.8 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาการที่มีต่อสังคมและประเทศชาติ โดยขาดการสนับสนุนการระดมเงินเพื่อพัฒนาประเทศ ผักไผ่การเมืองและจะวางตัวไม่เป็นกลางเพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ให้สังคมและประเทศชาติ

6.9 พนักงานตรวจสอบภายในไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณ 4 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเที่ยงธรรม ความรู้ความสามารถและการเก็บรักษาความลับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในที่สากลยอมรับ

6.10 การบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยมีได้จัดให้มีการควบคุมดูแลและป้องกันเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และมีได้กำหนดแนวทางที่จะขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรอบคอบด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี ตลอดจนไม่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วนเพื่อเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

จะเห็นได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐในฐานะเจ้าของทั้ง 7 ด้านนั้น ธนาการคือผู้ที่ทำหน้าที่เปรียบเสมือนเจ้าของผู้มีหน้าที่ปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายที่ภาครัฐได้ให้แนวทางหรือกำหนดไว้เพื่อการขับเคลื่อนประเทศ ซึ่งหน้าที่ของธนาการพาณิชย์ก็คือการดำเนินกิจการหรือบริหารจัดการองค์กรตามนโยบายของรัฐด้วยธรรมาภิบาลและน่าเชื่อถือ ตามแนวคิดของถวิลวดี บุรีกุลและคณะ¹ ซึ่งธรรมาภิบาลนั้นเป็นการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี โดยภาครัฐมีหน้าที่ต้องปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้างและกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต ซื่อตรง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ถือเป็นประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับภาคธุรกิจ เอกชน และภาคเอกชนได้อย่างราบรื่น ในขณะที่ธนาการในส่วนของภาครัฐกิจทั้งโดยภาครัฐและเอกชนต้องปฏิรูปการทำงานโดยยึดกติกาที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เป็นธรรมต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อสังคม มีมาตรฐานการบริการมีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพสามารถทำงานร่วมกับภาครัฐและภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น และหากองค์กรธนาการพาณิชย์สามารถที่จะดำเนินกิจการภายใต้หลักธรรมาภิบาลแล้ว ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินกิจการก็จะถูกแก้ไขและปรับปรุงให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นได้ ดังความเห็นจากสถานกักขังกลางจังหวัดตราด² ที่กล่าวว่า ประโยชน์ของธรรมาภิบาลต่อภาคธุรกิจหลักธรรมาภิบาลจึงถือเป็นหลักพื้นฐานในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้ประกอบการ SMEs ไทย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหารจัดการ เพราะจะช่วยให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน และยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีพร้อมปฏิบัติหน้าที่ตามที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะส่งผลดีโดยรวมกับการดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อีกในอนาคต โดยสิ่งที่ส่งผลต่อกิจการธุรกิจ SMEs ไทยจาก

¹ ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ. หลักธรรมาภิบาล: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2561.

² สถานกักขังกลางจังหวัดตราด. หลักธรรมาภิบาล. ตราด: กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม, 2565.

การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในกิจการ สถาพร วิชัยรัมย์³ ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่เกิดจากธรรมาภิบาล คือ ช่วยลดบรรเทาหรือแก้ปัญหาถึงแม้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรง แต่ธรรมาภิบาลจะช่วยลดหรือบรรเทาความรุนแรงลงไป และปัญหาที่ไม่รุนแรงก็อาจจะไม่เกิดขึ้นอีก อีกทั้งทำให้สังคมมีความเข้มแข็งทุกด้าน ทั้งทางคุณค่าและจิตสำนึกทางสังคม การเมือง และเป็นแนวคิดที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตยจะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลโดยประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับผลการศึกษาของวศิน ชื่อสุทธจิตและทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร⁴ ที่พบว่า ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล โดยมีการนำธรรมาภิบาลไปปรับใช้อยู่ในระดับมาก และพบว่าทุกธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญกับหลักคุณธรรมมากที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยยังพบอีกว่า กลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญกับหลักนิติธรรมและเสมอภาคและหลักคุณธรรม แตกต่างจากกลุ่มธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดเล็กด้วย

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามนโยบายของภาครัฐนั้นมาจากหลายสาเหตุร่วมกัน แต่ทั้งหมดทั้งสิ้นนั้นจะสามารถแก้ไขและปรับปรุงได้ด้วยการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรธนาคารเชิงพาณิชย์ที่นำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรจะสามารถประสบผลสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องดำเนินการด้วยความร่วมมือกันบริหารกิจการองค์กรให้ดียิ่งขึ้นในทุก ๆ มิติ ทั้งด้านธุรกิจ สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะต้องเกิดจากภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชน จะต้องบูรณาการความร่วมมือกันบริหารกิจการร่วมกันในทุก ๆ มิติอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้นำองค์กรและเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีจิตสำนึกเห็นความจำเป็นและความสำคัญของการดำเนินการในเรื่องนี้ ทั้งผู้ใช้อำนาจและผู้ถูกใช้อำนาจหากทั้งสองฝ่ายพอใจในวิธีการบริหารกิจการตามองค์ประกอบ ทั้งด้านความเชื่อของผู้มีอำนาจว่าอำนาจสามารถแบ่งปันได้ กลไกการแบ่งปันอำนาจ กลไกการคานอำนาจ ระบบการตรวจสอบการใช้อำนาจและการคานอำนาจ ซึ่งจะต้องกระทำการอย่างเข้มแข็งและโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการดำเนินการของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามนโยบายของภาครัฐถูกปรับปรุง แก้ไขและถูกกำจัดออกไปจากระบบการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างยั่งยืน

2. การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการเคารพสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ประกอบด้วย

2.1 การขาดความตระหนักและให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยอาจกระทำการใดเป็นการละเมิดหรือตีตรอนสิทธิของผู้ถือหุ้นโดยไม่จำเป็น

2.2 การเลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างไม่เท่าเทียมกัน โดยผู้ถือหุ้นทุกคนในฐานะเป็นเจ้าของกิจการไม่ได้รับการปฏิบัติตามสิทธิพื้นฐานอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันทุกประการตามที่

³สถาพร วิชัยรัมย์. จริยธรรมสำหรับนักบริหาร. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2560.

⁴วศิน ชื่อสุทธจิตและทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร. “การใช้ธรรมาภิบาลในธนาคารพาณิชย์ไทย”. วารสารการจัดการสมัยใหม่, ปีที่ 14 (1), มกราคม-มิถุนายน 2559, 105-116.

กฎหมายกำหนด และอาจไม่ได้รับเอกสารข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอและทันเวลาเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการเคารพสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นนั้น จะเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับผู้ที่เป็นเจ้าของตัวจริงหรือผู้ที่มีหน้าที่ในการลงทุน มีหุ้นส่วนในกิจการหรือผู้ที่มีส่วนได้เสียกับผลการดำเนินงานโดยตรง ดังผลการศึกษาของ Rhodes⁵ ที่พบว่า ธรรมชาติขององค์กรธนาคารพาณิชย์ภายใต้การตรวจสอบการปฏิบัติงานของรัฐ บริษัทที่บริหารอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม มีการดำเนินธุรกิจที่มีทิศทางและควบคุมตรวจสอบการบริหารงานของนักบริหารองค์กรธุรกิจที่มีความรับผิดชอบชัดเจนทั้งงานของบริษัทพร้อมกับต้องรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมอีกด้วย การบริหารบริษัทนี้จะถือว่านักบริหารและผู้ถือหุ้นไม่ใช่บุคคลคนเดียวกัน ต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพที่จะต้องตรวจสอบจากองค์กรตรวจสอบภายนอก ทั้งนี้ไม่ใช่เพื่อผลกำไรอย่างเดียว แต่ต้องเปิดเผย โปร่งใสและสามารถกำหนดตัวผู้รับผิดชอบที่แท้จริง ดังนั้น สิทธิหน้าที่ของผู้ถือหุ้นจึงเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรที่จะต้องตระหนักและเข้าใจถึงการให้ความเคารพอยู่เสมอในขณะเดียวกัน ผู้ถือหุ้นก็มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนและส่งเสริมกิจการอย่างมีธรรมาภิบาล ไม่พยายามแทรกแซงฝ่ายบริหารและไม่ทำสิ่งใดที่เป็นการชี้นำหรือกดดันให้การทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร โดยในส่วนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ก็ได้มีข้อกำหนดด้านการให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้น 5 หมวด โดยให้สิทธิกับผู้ถือหุ้นในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมบริษัทผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตนและมีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัท บริษัทจึงควรส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิของตน ในขณะที่การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันจะต้องถูกกระทำกับผู้ถือหุ้นทุกราย ทั้งผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารและผู้ถือหุ้นที่ไม่เป็นผู้บริหาร รวมทั้งผู้ถือหุ้นต่างชาติ ควรได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและเป็นธรรม ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยที่ถูกละเมิดสิทธิควรมีโอกาสได้รับการชดเชย มากกว่านั้นบทบาทของผู้มีส่วนได้เสียจะต้องได้รับการดูแลจากบริษัทตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่นคง ความมั่นคงทางการเงินและความยั่งยืนของกิจการ ในขณะเดียวกันการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสจะต้องได้รับการดูแลจากคณะกรรมการ เพื่อให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีเชิงข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใสผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกันและน่าเชื่อถือ ผ่านความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โดยมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท คณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นและเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า ผู้ถือหุ้นถือได้ว่าเป็นเจ้าของตัวจริง มีหน้าที่ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรทุกรูปแบบ ซึ่งจะต้อง

⁵Rhodes, R. A. W. The New Government: Governing without Government. Oxford: University of Newcastle-Tyne, 1996.

ทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการที่เข้มติหรือเสียงข้างมากเป็นตัวตัดสินใจในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งหมด องค์กรซึ่งในที่นี้คือธนาคารพาณิชย์ในประเทศจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นในฐานะเจ้าของ และจะต้องไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นคนใดคนหนึ่งมากหรือน้อยกว่าผู้ถือหุ้นคนอื่น ๆ รวมถึงจำเป็นที่จะต้องสื่อสารและให้ข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญกับการดำเนินกิจการกับผู้ถือหุ้นทุกคนอย่างเสมอภาค เท่าเทียมและเพียงพอ เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญที่จะช่วยในการตัดสินใจหรือการออกเสียงในทุก ๆ กิจกรรมขององค์กร ในขณะเดียวกัน บทบาทและหน้าที่ของผู้ถือหุ้นที่จะต้องปฏิบัติต่อผู้บริหารองค์กรก็จะต้องไม่เข้าไปแทรกแซงหรือใช้อำนาจในการบังคับ ชี้นำหรือบงการการทำงานของฝ่ายบริหาร เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อใครหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง รวมถึงจะต้องยึดถือมติของคณะกรรมการที่ถูกจัดตั้งขึ้นอย่างเคร่งครัดอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันผู้ถือหุ้นจะต้องไม่กระทำการใด ๆ ที่จะส่งผลในด้านลบทั้งต่อองค์กร สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมทั้งหมด เพื่อรักษาภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรต่อสาธารณชน ซึ่งเป็นเป็นหัวใจหลักของการดำเนินธุรกิจธนาคารและสถาบันการเงินแบบสากลทั่วไป

3. การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคด้านความรับผิดชอบของคณะกรรมการประกอบด้วย

3.1 คณะกรรมการไม่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการไว้อย่างชัดเจน

3.2 กรรมการบางคนอาจขาดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแล หรือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อการกระทำของตน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของธนาคาร

3.3 กรรมการบางคนไม่ได้ร่วมทบทวนและให้ความเห็นชอบกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ รวมทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายทางการเงินและแผนงานต่าง ๆ ของธนาคาร ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานของ ฝ่ายจัดการให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

3.4 คณะกรรมการไม่ได้กำหนดกรอบค่าตอบแทนและผลตอบแทนจูงใจระยะยาวของฝ่ายจัดการ และได้มีการพิจารณาให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของธนาคารและผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการแต่ละคน

3.5 คณะกรรมการมิได้จัดให้มีกระบวนการที่ชัดเจนและต่อเนื่องในการตรวจสอบและสอบทานระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง การรายงานทางการเงิน และการติดตามให้มีการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล

3.6 คณะกรรมการมิได้ใส่ใจหรือสอดส่องดูแลและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายจัดการ กรรมการและภาครัฐ รวมทั้งตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของธนาคารในทางมิชอบและการกระทำที่ไม่ถูกต้องของฝ่ายจัดการ กรรมการและภาครัฐ

3.7 คณะกรรมการมิได้แสดงบัญชีรายงานทรัพย์สินและหนี้สินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

3.8 คณะกรรมการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอิสระ กรรมการไม่สามารถใช้ทักษะประสบการณ์และดุลยพินิจได้อย่างอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่มีการนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ

3.9 คณะกรรมการขาดการติดตามกำกับและรับฟังปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงเกิดการปรับเปลี่ยนหรือยับยั้งการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน

3.10 ความด้อยประสิทธิภาพของคณะกรรมการ ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องอาศัยความเป็นกลางในการวินิจฉัยก่อนนำเสนอคณะกรรมการ

3.11 คณะกรรมการมิได้ทำการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์การประเมินที่กระทรวงการคลังกำหนดและประเมินตนเองอย่างไม่มีอคติตามความเป็นจริง และมีได้มีการนำผลการประเมินตนเองมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่สามารถนำมากำหนดแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการให้มีความครบถ้วนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จะเห็นได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านความรับผิดชอบของคณะกรรมการมีอยู่หลายด้าน ทั้งความชัดเจนของการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ได้ร่วมทบทวนและให้ความเห็นชอบกลยุทธ์และนโยบาย กรอบค่าตอบแทน การตรวจสอบบัญชี การดูแลและจัดการแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งในองค์กร ขาดความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ติดตามกำกับและรับฟังปัญหาใด ๆ ด้อยประสิทธิภาพในการทำงานและมีได้ทำการประเมินตนเองอย่างโปร่งใส ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ นอกจากจะต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนแล้ว ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีมีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดจะต้องออกมาเรียกร้องหรือกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยหากคณะกรรมการขาดประสิทธิภาพและมีปัญหาด้านความโปร่งใสแล้ว องค์กรก็อาจจะประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืนได้ สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการที่ดีของ OECD และ UNESCAP ที่ให้แนวทางการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ทั้งหน่วยงานภาครัฐหรือบริษัทเอกชนชั้นนำระดับโลก และประเทศผู้นำทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรกลางที่มีบทบาทสำคัญด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระหว่างประเทศ⁶ หลายแห่งได้จัดให้มีการพัฒนาหลักการและแบบจำลองด้านการกำกับดูแลที่ดีขององค์กรภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่แก่ประเทศต่าง ๆ เพื่อให้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างเป็นมาตรฐานตามหลักสากลโลก⁷ ซึ่งหนึ่งในหลักปฏิบัติที่สำคัญก็คือ หลักสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) โดยเน้นด้านความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมความรับผิดชอบของคณะกรรมการ รวมถึงความรับผิดชอบในผลงานหรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวัง เป็นเรื่องของความพร้อมที่จะรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ โดยในแง่มุมมองของการปฏิบัติถือว่า สำนึกรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่บุคคลพึงแสดงออกเพื่อเป็นเครื่องชี้ว่าได้ยอมรับในภารกิจที่ได้รับมอบหมายและนำไปปฏิบัติ

⁶UNESCAP. What is Good Governance? (Online). Retrieved from <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance>, 2009.

⁷OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. New York: Organization for Economic Cooperation and Development, 2015.

ด้วยความรับผิดชอบ ซึ่งความรับผิดชอบของคณะกรรมการเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการดำเนินกิจการขององค์กรที่มีธรรมาภิบาล สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชัยวุฒิ เชมะรังสี^๘ ที่พบว่า คณะกรรมการที่มุ่งเน้นการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล จะส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างการบริหารงานและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน จัดสวัสดิการให้กับสมาชิกอย่างเหมาะสม มีระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบ มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เปิดเผยและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้เสียอย่างทั่วถึง รับฟังข้อคิดเห็นของสมาชิก พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงานและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของสหกรณ์ มีการพัฒนาคุณภาพกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ นอกจากนี้ คณะกรรมการยังมีการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับหลักความเสมอภาคในการให้บริการและการทำงาน รวมทั้งการจัดทำ ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศมีความมั่นคง ปลอดภัยและสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านความรับผิดชอบของคณะกรรมการนั้น เกิดขึ้นจากหลายสาเหตุและส่งผลต่อองค์กรในมิติที่แตกต่างกัน แต่โดยรวมแล้วก็ล้วนส่งผลเชิงลบต่อการพัฒนาองค์กรด้วยกันทั้งนั้น ในมุมมองของตัวแทนธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับที่ว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดของคณะกรรมการคือ บทบาท หน้าที่ เพราะกรรมการคือกลุ่มของผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และมีความจำเป็นที่จะต้องแสดงบทบาทของตนเองอย่างใส่ใจและตรงมาตรงไป โดยจะต้องเกิดขึ้นจากความชัดเจนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้มีการกำหนดไว้จากมติในที่ประชุม มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจะต้องมีส่วนร่วมในการทบทวนและให้ความเห็นชอบทั้งด้านกลยุทธ์และนโยบายที่จะใช้สำหรับการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงต้องใส่ใจในการดูแลและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรด้วยความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ พร้อมทั้งต้องเปิดใจรับฟังปัญหาต่าง ๆ จากสมาชิกในองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็พยายามที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและมุ่งเน้นการประเมินตนเองอย่างโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับจากกรรมการทุกคนด้วย ในขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า กรรมการจะสามารถทำงานหรือทำหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทั้งผู้บริหารองค์กรและจากสมาชิกทุกคนที่จะต้องช่วยเป็นหูเป็นตาและมีสิทธิ์มีเสียงในการตรวจสอบและติดตามผลการทำงานของคณะกรรมการอย่างใกล้ชิด รวมถึงสามารถที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้กรรมการทุกคนทำหน้าที่ของตนอย่างมีความรับผิดชอบ โปร่งใสและเอาใจใส่อย่างเต็มที่ ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่สอดส่องดูแลการทำหน้าที่ของคณะกรรมการเพื่อให้องค์กรสามารถเดินหน้าไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

^๘ชัยวุฒิ เชมะรังสี. “การศึกษาหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย”. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, ปีที่ 11 (3), กันยายน 2561, 353 – 377.

4. การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคด้านบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

4.1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมิได้เข้าไปมีส่วนในการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ขาดกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน

4.2 การเลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น โดยไม่ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นและไม่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่มีสาระสำคัญอย่างสม่ำเสมอ

4.3 การเลือกปฏิบัติต่อรัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) โดยดำเนินการขัดต่อนโยบายและขาดศักยภาพในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล

4.4 การเลือกปฏิบัติต่อลูกค้า ธนาคารขาดความมุ่งมั่นในการตอบสนองความต้องการ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ขาดความเที่ยงธรรมและขาดบริการทางการเงินที่มีคุณภาพได้ มาตรฐานและความหลากหลาย

4.5 จากการเลือกปฏิบัติต่อพนักงาน ปัญหาเด็กนาย เด็กฝากที่ไร้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพที่ไม่ชัดเจน เกิดความลำเอียงเด็กท่าน เด็กนาย รวมถึงการกำหนดผลตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมเป็นธรรม

4.6 การเลือกปฏิบัติต่อคู่ค้า ขาดความเป็นธรรม เท่าเทียม และโปร่งใส คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือของพวกพ้องมากกว่าส่วนรวม เรียกรับของกำนัล สินน้ำใจและบริการที่จัดขึ้นให้เป็นการส่วนตัวหรือหมู่คณะอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งส่อไปในทางการสับคอกันในทางทุจริต

4.7 การเลือกปฏิบัติต่อเจ้าหนี้ โดยไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้กับเจ้าหนี้กลุ่มต่าง ๆ เพื่อรักษาชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือต่อเจ้าหนี้และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

4.8 การเลือกปฏิบัติต่อพันธมิตรธุรกิจธนาคาร โดยไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้กับพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร และไม่ให้ความช่วยเหลือในการเอื้อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

4.9 การขาดการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยไม่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ ขาดการสร้างสรรค้กระบวนการมีส่วนร่วมที่กระทำผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์

จะเห็นได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นมีสาเหตุมาจากหลายประการ โดยเฉพาะการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมและเท่าเทียมต่อทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ หรือแม้แต่หน่วยงานที่กำกับดูแลจากรัฐ ทั้งนี้ก็อาจเนื่องมาจากการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางคนอาจไม่รู้จักบทบาทหน้าที่ของตน หรืออาจขาดความรับผิดชอบและการเคารพต่อผู้อื่นโดยไม่สนใจส่วนรวม ขาดความเคารพต่อลูกค้าซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุด ในขณะที่พนักงานก็มองข้ามพนักงานในองค์กรโดยไม่เห็นความสำคัญและคุณค่าอย่างเพียงพอ จึงอาจทำให้ทะเลาะหรือละเมิดสิทธิอันพึงได้รับบางประการของพวกเขาไปโดยไม่ตั้งใจ มากกว่านั้นก็อาจขาดความใส่ใจต่อพันธมิตรทางธุรกิจซึ่งเป็นหุ้นส่วนที่มีคุณค่าในส่วนของโอกาสทางการขยายและเติบโตของธุรกิจที่เป็นความได้เปรียบคู่แข่งรายอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดจาก OECD และ

UNESCAP ที่ให้แนวทางการกำกับดูแลที่ดี⁹ เพื่อให้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างเป็นมาตรฐานตามหลักสากลโลก¹⁰ ซึ่งหนึ่งในหลักปฏิบัติที่สำคัญก็คือ การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งผู้ถือหุ้นทุกราย ทั้งผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารและผู้ถือหุ้นที่ไม่เป็นผู้บริหาร รวมทั้งผู้ถือหุ้นต่างชาติ ควรได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและเป็นธรรม ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยที่ถูกละเมิดสิทธิควรมีโอกาสได้รับการชดเชยในขณะเดียวกันในส่วนของบทบาทของผู้มีส่วนได้เสียอื่น ควรได้รับการดูแลจากบริษัทตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่งคั่ง ความมั่นคงทางการเงินและความยั่งยืนของกิจการ สอดคล้องกับข้อสรุปของ สถฤณี อาชวานันทกุล¹¹ ที่ได้สรุปหลักการการเงินและการธนาคารที่ยั่งยืนในมุมมองของ Global Alliance for Banking on Values (GABV) โดยหลักการที่ 2 สรุปไว้ว่า จะต้องยึดโยงกับชุมชน รับผิดชอบต่อสังคม ส่งเสริมสนับสนุนโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและเศรษฐกิจจริงในวงกว้าง โดยธนาคารที่ยั่งยืนรับใช้ชุมชนที่พวกเขาทำงานด้วย ตอบสนองความต้องการทุนในพื้นที่ด้วยการสนับสนุนกิจการที่ยั่งยืนและเขียนไว้ในหลักการที่ 3 ที่ว่า จะต้องถนอมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า เข้าใจในธรรมชาติและความเสี่ยงของกิจกรรมทางธุรกิจที่ลูกค้าทำ โดยธนาคารที่ยั่งยืนจำเป็นที่จะต้องสร้างสายสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า พยายามทำความเข้าใจในกิจกรรมทางธุรกิจ และช่วยเหลือให้ลูกค้าสามารถประกอบธุรกิจอย่างยั่งยืนกว่าเดิม วิเคราะห์ความเสี่ยงตั้งแต่ระดับพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ไม่ใช่เครื่องมือบริหารความเสี่ยงทางอ้อมแทนที่การวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งในทางการวิเคราะห์ปัญหาด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น จะมองว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องว่าจะนำไปตามหลักคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลหรือไม่ และหากวิเคราะห์ให้ลึกลงไปก็จะพบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็สามารถแก้ไขด้วยการนำหลักการบริหารจัดการที่ดีในแต่ละมิติไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีระบบการประเมิน ตรวจสอบและติดตามที่มีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้และสามารถนำไปสู่การเป็นธนาคารที่มีความยั่งยืนได้ในที่สุด

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า เห็นด้วยกับที่ว่าปัญหาและอุปสรรคด้านบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นมีสาเหตุมาจากหลายประการ โดยเฉพาะการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมและเท่าเทียมต่อทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ หรือแม้แต่หน่วยงานที่กำกับดูแลจากรัฐ โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานงานในองค์กรเอง องค์กรบางองค์กรที่ไร้ธรรมาภิบาลก็มักจะมองพนักงานว่าเป็นคนของตนเอง จะปฏิบัติต่อพวกเขาเช่นไรก็ได้

⁹UNESCAP. What is Good Governance? (Online). Retrieved from <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance>, 2009.

¹⁰OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. New York: Organization for Economic Cooperation and Development, 2015.

¹¹สถฤณี อาชวานันทกุล. “ห้าระดับของการธนาคารที่ยั่งยืน (sustainable banking)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://thaipublica.org/2012/06/sustainable-banking/>, 2558.

แค่ให้เป็นไปตามกฎหมายเท่านั้น ไม่ต้องให้ความสำคัญหรือให้คุณค่ามากเกินไปและมักที่จะจัดให้พนักงานมาตามหลังเสมอ ในส่วนของลูกค้านั้น ต้องยอมรับกันว่า ธนาคารรัฐบางแห่งอาจให้บริการลูกค้าอย่างไม่เป็นธรรมหรือเท่าเทียม หรืออาจไม่เต็มใจให้บริการโดยเฉพาะกับเด็กและผู้สูงอายุในพื้นที่ห่างไกลหรือในชนบท ที่การศึกษาของประชาชนยังเป็นอุปสรรคในการพัฒนาประเทศ ตาสีตาสา อาจจะถูกปฏิบัติไม่ดี ไม่ให้เกียรติเท่าข้าราชการหรือผู้มีฐานะหรือนักการเมืองท้องถิ่น ซึ่งเป็นคนที่ได้รับอภิสิทธิ์โดยปริยายแตกต่างจากชาวบ้านทั่วไป ในขณะที่เดียวกันมุมมองเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่และพันธมิตรทางธุรกิจก็เป็นสิ่งสำคัญมากที่ธนาคารเองจะต้องให้ความสำคัญและจะต้องดูแลไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพราะเจ้าหน้าที่และพันธมิตรทางธุรกิจสามารถเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้ในหลายมิติ ทั้งด้านการเงิน ด้านความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม รวมถึงฐานลูกค้าใหม่ ๆ ที่จำเป็นจะต้องให้พันธมิตรทางธุรกิจเข้ามามีส่วนช่วยและสนับสนุนให้เกิดขึ้น มากกว่านั้น การให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นเอง ธนาคารก็จำเป็นจะต้องนำมาเป็นนโยบายที่จะต้องสื่อสารไปยังทุกภาคส่วนขององค์กร รวมถึงสร้างจิตสำนึกให้สมาชิกทุกคนได้ตระหนักถึงความสำคัญของผู้ถือหุ้นเหล่านี้ยิ่งเท่าเทียม มองผู้ถือหุ้นคือเจ้าของที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรและผลักดันให้ทีมผู้บริหารองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน มากกว่านั้น ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ยังมองว่า นอกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมแล้ว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีและมีสำนึกรับผิดชอบในระดับสูงต่อทั้งกับองค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการองค์กรที่ดีด้วย

5. การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส ประกอบด้วย

5.1 การขาดการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในหลายมิติที่สำคัญเกี่ยวข้องกับธนาคาร ทั้งข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงินอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ครบถ้วนเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลาผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่าย ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน

5.2 รายงานทางการเงินขาดคุณภาพ เกิดจากธนาคารอาจมิได้กำหนดแนวทางการจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐานการบัญชีที่เป็นมาตรฐานทั่วไป ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ตามพระราชบัญญัติธนาคารพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 มาตรา 43 มาตรา 44 และมาตรา 45

จะเห็นได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใสนั้น มาจากการขาดการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในหลายมิติที่สำคัญเกี่ยวข้องกับธนาคารและการจัดทำรายงานทางการเงินที่ขาดคุณภาพและไม่ได้มาตรฐานทางการบัญชี ทั้งนี้เพราะการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้องและโปร่งใส ครบถ้วนไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่เป็นจุดเริ่มต้นของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและออกสิทธิ์ออกเสียงอย่างถูกต้องและเหมาะสม บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนจากส่วนกลาง ทั้งนี้การตัดสินใจหรือลงมติบางอย่างจำเป็นต้องใช้ข้อมูลประกอบที่มีคุณภาพ ถูกต้องและเพียงพอต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น มีรากฐานมาจากความพร้อมและการรับรู้

ข้อมูลเชิงลึก เพียงพอที่จะนำไปสู่การตัดสินใจหรือลงประชามติได้ ดังนั้นการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ ถูกต้องและครบถ้วน เท่าเทียม จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยจะต้องกระทำอย่างเพียงพอ และสม่ำเสมอเท่าที่จำเป็น สอดคล้องกับแนวคิดของธนาคารออมสิน¹² ที่มุ่งเน้นที่จะให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง และจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องตามความจำเป็น ซึ่ง UNESCAP¹³ และ OECD¹⁴ ได้ให้แนวทางด้านการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลนั้น หนึ่งในปัจจัยหลักก็คือ หลักแห่งความโปร่งใส (Transparency) ที่นอกจากด้านโครงสร้าง ด้านการให้ทุนหรือการให้โทษ แล้ว หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูลทั้งต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณะ โดยข้อมูลเหล่านั้นจะต้องเป็นข้อมูลที่จำเป็นและมีปริมาณเพียงพอที่จะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการกระทำหรือการตัดสินใจได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของชัชวดี เชมะรังสี¹⁵ ที่พบว่า การบริหารจัดการองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาลจะต้องมุ่งเน้นการเปิดเผยและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้มีส่วนได้เสียอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและเพียงพอต่อสมาชิกทุกคน รวมถึงจะต้องมุ่งเน้นการแสดงความโปร่งใสขององค์กรแห่งความโปร่งใสให้ประจักษ์ต่อสาธารณชนและสร้างความเชื่อมั่นจากการเปิดเผยข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในเป็นอันดับแรก

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า ส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับปัญหาและอุปสรรคด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใสในส่วนใหญ่มามากจากธนาคารเองอาจมองว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนอาจจะไม่จำเป็นต้องได้รับข่าวสารหรือข้อมูลเหมือนกันทุกคน บางคนอาจจะได้รับข้อมูลแบบหนึ่งซึ่งใช้ประกอบการตัดสินใจหรือให้ความเห็นแบบหนึ่ง ซึ่งอาจจะไม่จำเป็นสำหรับคนกลุ่มอื่น ๆ ในขณะที่บางกลุ่มก็อาจจำเป็นต้องได้รับข้อมูลเพียงส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองเท่านั้น ซึ่งแนวคิดแบบนี้เกิดขึ้นได้จำนวนมากกับองค์กรที่มีความโปร่งใสต่ำและมักจะหลีกเลี่ยงการตรวจสอบจากสาธารณะ องค์กรในลักษณะนี้มักจะดำเนินกิจการเพื่อผลกำไรหรือผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก และมักจะไม่ให้ความสำคัญกับสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมเท่าที่ควร ซึ่งก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากการไม่สนับสนุนการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างความโปร่งใสและสม่ำเสมอ อย่างที่ผู้วิจัยได้ค้นพบจะเห็นได้ว่า การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างความโปร่งใสจะ

¹² ธนาคารออมสิน. “ระเบียบธนาคารออมสิน ฉบับที่ 610 ว่าด้วยประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณธนาคารออมสิน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.gsb.or.th/media/2021/03/ประมวลกฎหมายจริยธรรมและจรรยาบรรณ.pdf>, 2566.

¹³ UNESCAP. What is Good Governance? (Online). Retrieved from <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance>, 2009.

¹⁴ OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. New York: Organization for Economic Cooperation and Development, 2015.

¹⁵ ชัชวดี เชมะรังสี. “การศึกษาหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย”. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, ปีที่ 11 (3), กันยายน 2561, 353 – 377.

ส่งเสริมให้องค์กรเกิดธรรมาภิบาลทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้ ยังสามารถที่จะสร้างความเชื่อถือ เชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้ ในขณะที่เดียวกัน การจัดทำรายงานทางการเงินที่มีคุณภาพสูงโดยมีรากฐานมาจากธนาการได้กำหนดแนวทางในการจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐานการบัญชีที่เป็นมาตรฐานและเป็นสากล จะช่วยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดได้รับข้อมูลทางบัญชีที่สำคัญทั้งหมดอย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจและสามารถออกความคิดเห็นได้อย่างถูกต้องและแม่นยำมากที่สุดได้ ดังนั้น นอกจากการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างความโปร่งใสและการจัดทำรายงานทางการเงินที่มีคุณภาพสูงจะส่งเสริมให้เกิดธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรในระดับสูงแล้ว ยังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี และมีความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรได้ โดยเฉพาะองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านสถาบันการเงินในทุกประเภท

6. การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ ประกอบด้วย

6.1 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาการที่มีต่อผู้ถือหุ้น ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นไม่เท่าเทียมกันในด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของธนาการอย่างครบถ้วน เพียงพอ ยุติธรรม และโปร่งใส และไม่ได้กำหนดสิทธิการออกเสียงในการเข้าประชุมของผู้ถือหุ้นอย่างชัดเจน

6.2 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาการที่มีต่อลูกค้า การปฏิบัติต่อลูกค้าและประชาชนโดยไม่ซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรมและไม่พยายามที่จะรักษาประโยชน์ของลูกค้าทุกคนด้วยความเสมอภาค

6.3 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาการที่มีต่อพนักงานธนาการ โดยมองข้ามการให้ผลตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสมกับหน้าที่ ผลงานและความรับผิดชอบแก่พนักงานและมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการสถานที่ทำงานและสภาพการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ มีความปลอดภัยต่อพนักงาน

6.4 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาการที่มีต่อสถาบันการเงินอื่นและคู่แข่ง โดยเพิกเฉยต่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้ เพื่อป้องกันความเสียหายใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อระบบสถาบันการเงิน และไม่พยายามที่จะส่งเสริมการกระทำหรือกิจกรรมใด ๆ ที่นำมาซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

6.5 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาการที่มีต่อสังคมและประเทศชาติ โดยขาดการสนับสนุนการระดมเงินเพื่อพัฒนาประเทศ ฝึกฝนการเมืองและจะวางตัวไม่เป็นกลางเพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ให้สังคมและประเทศชาติ

6.6 พนักงานตรวจสอบภายในไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณ 4 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเที่ยงธรรม ความรู้ความสามารถและการเก็บรักษาความลับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในที่สากลยอมรับ

6.7 การบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยมิได้จัดให้มีการควบคุมดูแลและป้องกันเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และมีได้กำหนดแนวทางที่จะขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรอบคอบด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี ตลอดจนไม่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วนเพื่อเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

จะเห็นได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณมีสาเหตุมาจากหลายประการ โดยเฉพาะจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน สถาบันการเงินอื่นและคู่แข่ง สังคมและประเทศชาติ พันธมิตรทางธุรกิจ หรือแม้แต่หน่วยงานที่กำกับดูแลจากรัฐ ทั้งนี้ก็อาจเนื่องมาจาก การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณหรือแม้แต่การบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งก็เกิดขึ้นได้กับองค์กรทั่วไปมิใช่แค่เพียงกับธนาคาร มันจึงเป็นหน้าที่โดยตรงที่องค์กรทุกองค์กรจะต้องดำเนินกิจการภายใต้หลักของจริยธรรมและมีจรรยาบรรณที่ได้รับการยอมรับโดยสากล ทั้งนี้ก็เพื่อให้การดำเนินกิจการเกิดความชอบธรรม น่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับจากประชาชนและสังคมโดยทั่วไป สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติจากธนาคารแห่งประเทศไทยที่ได้จัดทำประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณพนักงาน โดยได้บรรจุหัวข้อเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อลูกค้าไว้ให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ธนาคารควรยึดถือและจะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ๆ นอกจากนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยยังได้ออกข้อบังคับฯ ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณสำหรับธนาคาร แบ่งออกเป็น 4 หมวด ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นข้อประพฤติปฏิบัติต่อประเทศชาติและ ธปท. ประชาชนและสังคม หรือแม้แต่ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้ธนาคารได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลที่ตนเอง ซึ่งก็สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร CIMB¹⁶ ที่ได้กำหนดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจถือเป็นส่วนสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ครอบคลุมการปฏิบัติที่เป็นธรรมและเท่าเทียมต่อทั้งกับลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน คู่ค้า/ เจ้าหนี้ คู่แข่งชั้นทางการค้า รวมไปถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย ในขณะที่เดียวกัน ธนาคารอาคารสงเคราะห์¹⁷ ได้กำหนดจรรยาบรรณธนาคารอาคารสงเคราะห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลด้านการปฏิบัติต่อลูกค้าและประชาชนอย่างซื่อสัตย์สุจริต ไม่เลือกชั้นวรรณะและรักษาประโยชน์ของลูกค้าทุกคนด้วยความเสมอภาค มุ่งเน้นการแข่งขันที่เป็นธรรม รวมถึงสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสร้างความเจริญให้สังคม เช่นเดียวกับธนาคารกรุงไทย¹⁸ ที่ได้กำหนดจริยธรรมในการดำเนินกิจการเรื่องการตอบแทนและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งเน้นการเคารพสิทธิมนุษยชนให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ยึดถือร่วมกัน ในส่วนของธนาคาร TTB¹⁹ ก็ได้กำหนดจรรยาบรรณธนาคารเพื่อเป็นแนวทางในการเงินปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นการ

¹⁶ธนาคาร CIMB. “จรรยาบรรณธนาคาร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.cimbthai.com/th/personal/who-we-are/corporate-governance/corporate-code-of-conduct>. Html, 2565.

¹⁷ธนาคารอาคารสงเคราะห์. “จรรยาบรรณธนาคารอาคารสงเคราะห์”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.ghbank.co.th/information/ethics/ethics-bank/>, 2566.

¹⁸ธนาคารกรุงไทย. “จรรยาบรรณธุรกิจธนาคาร (Code of Conduct)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://krungthai.com/Download/aboutKTB/aboutKTBDownload_1codEofconduct2562.pdf, 2566.

¹⁹ธนาคาร TTB. “จรรยาบรรณของธนาคาร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.ttbbank.com/th/about-us/banking-industry-code-of-conduct>, 2566.

รักษาผลประโยชน์ของธนาคารและพันธมิตรธุรกิจทางการเงิน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ตลอดจนไม่อาศัยอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อแสวงหาประโยชน์ในทางที่มีขอบให้แก่ตนเอง หรือผู้อื่น เป็นต้น ธนาคารกรุงศรีอยุธยา²⁰ ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติต่อคู่แข่งชั้นทางการค้าด้วยความเป็นธรรม คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่นเดียวกับแนวทางการปฏิบัติของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร²¹ ที่มุ่งเน้นให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน กระทำการใด ๆ โดยยึดถือผลประโยชน์ของธนาคารเป็นสำคัญ และไม่เกี่ยวข้องในกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าและมุ่งเน้นให้ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพ ด้วยราคาที่เป็นธรรม และมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า รวมถึงให้ถือว่าผู้รับเหมา คู่ค้า/ผู้ขายและผู้ร่วมทุน เป็นส่วนสำคัญที่เอื้ออำนวยให้ธุรกิจของธนาคารดำรงอยู่ได้ ธนาคารจึงมีนโยบายปฏิบัติต่อกันในฐานะที่เป็นคู่ค้าในทางธุรกิจที่เสมอภาคกัน ร่วมกับการให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างธนาคารและสังคม บนพื้นฐานของความถูกต้องโปร่งใส เป็นธรรม เพื่อร่วมสร้างองค์ความรู้ และนำไปสู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน เป็นต้น

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า ส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับปัญหาและอุปสรรคด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณที่ผู้วิจัยค้นพบ โดยเฉพาะจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน สถาบันการเงินอื่นและคู่แข่ง สังคมและประเทศชาติ พันมิตรทางธุรกิจ หรือแม้แต่หน่วยงานที่กำกับดูแลจากรัฐ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลายคนมองว่า จริยธรรมและจรรยาบรรณของสถาบันการเงินนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดอีกหนึ่งประการที่องค์กรที่ประกอบธุรกิจด้านสถาบันการเงินจำเป็นที่จะต้องยึดถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรและนำไปปฏิบัติเพื่อสร้างจิตสำนึกให้กับสมาชิกในองค์กรทุกคน ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็จำเป็นที่จะต้องส่งต่อแนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณองค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน สถาบันการเงินอื่นและคู่แข่ง สังคมและประเทศชาติ พันมิตรทางธุรกิจ หรือแม้แต่หน่วยงานที่กำกับดูแลจากรัฐทุกองค์กร และเมื่อองค์กรสามารถแสดงออกถึงการบริหารจัดการองค์กรภายใต้จริยธรรมและจรรยาบรรณในระดับสูงจนเป็นที่ประจักษ์แล้ว องค์กรก็จะได้รับความเชื่อถือเชื่อมั่นจากลูกค้าและเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้ มากกว่านั้น องค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านสถาบันการเงินยังสามารถที่จะพัฒนาจริยธรรมและจรรยาบรรณในการบริหารจัดการ เพื่อการบริการสังคมและตอบแทนคืนสู่สังคมผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วมที่มุ่งเน้นประโยชน์ต่อสาธารณะเป็นหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อองค์กรดำเนินกิจการภายใต้ระบบแห่งจริยธรรมและ

²⁰ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. “ประกาศธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เรื่อง จรรยาบรรณคู่ค้า”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/th/about-krungsri/about-us/overview/announce/supplier-code-conduct>, 2565.

²¹ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. “ประมวลจริยธรรมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.baac.or.th/th/content-about.php?content_group_sub=0020, 2566.

จรรยาบรรณในระดับสูงแล้ว องค์กรก็จะมีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมในระดับสูงด้วยเช่นกัน ซึ่งในที่สุดก็จะส่งผลให้องค์กรเกิดธรรมาภิบาลและองค์กรสามารถประยุกต์ใช้ธรรมาภิบาลนี้เพื่อการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างยั่งยืนในที่สุด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคาร

การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการความเสี่ยงการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจ และเชื่อมั่นในการดำเนินงานของธนาคาร แต่ในปัจจุบันยังพบกับปัญหาด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคารในหลายประเด็น ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการกำหนดนโยบาย

1.1 การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่ครอบคลุมทุกประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านการตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร รวมทั้งมิได้กำหนดมาตรฐานและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างต่อเนื่อง

1.2 การไม่ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในทุกมิติ ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมถึงบางประเด็น เช่น การประเมิน ติดตามและดูแลปริมาณความเสี่ยงของธนาคาร ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

1.3 ปัญหาด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันจะก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) โดยไม่จำเป็น

1.4 ปัญหาที่เกิดจากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งอาจเกิดจากการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินราคาหลักประกันที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา

2. ด้านความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ

2.1 ปัญหาความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจที่ยากต่อการคาดเดา ซึ่งส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงธนาคารโดยตรง ทำให้การดำเนินการสอบทานคุณภาพสินเชื่อบริการลูกค้าต้องทำบ่อยขึ้น ใช้เวลามากขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่ามีเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพียงพอ และมีกระบวนการควบคุมติดตามพอร์ตในเชิงของการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ

2.2 ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะทั้งที่อยู่ในงบแสดงฐานะทางการเงินและนอกงบแสดงฐานะทางการเงินที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย ราคาตราสารทุน อัตราแลกเปลี่ยน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) ได้

2.3 ปัญหาที่เกิดจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน โดยอาจจะเกิดจากการไม่ได้กำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสูงสุดจากอัตราแลกเปลี่ยนไว้อย่างเหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจ ช่วงเวลานั้น ๆ

2.4 ปัญหาที่เกิดจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยอาจจะเกิดจากการไม่ได้กำหนดเพดานการรับความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมในบัญชีเพื่อการค้า (Trading Book) มีเพดานการรับความเสี่ยงประเภท Value at Risk (VAR) Basis Point Value และ ความอ่อนไหวต่อ Yield Curve ส่วนบัญชีเพื่อการธนาคาร (Banking Book) ก็อาจมีได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงของผลกระทบจากอัตราดอกเบี้ย โดยวัดเป็นร้อยละของรายได้และเงินกองทุน

2.5 ปัญหาที่เกิดจากสภาพคล่อง ซึ่งก็อาจจะเกิดจากความบกพร่องในการติดตามกระแสเงินสดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของรายงานงบดุลธนาคาร เช่น การฝากเงิน การถอนเงิน การเบิกจ่ายเงินกู้ การชำระคืนหนี้ ทำให้อาจคาดคะเนปริมาณเงินที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละวันผิดพลาดไป รวมถึงไม่มีการจัดเตรียมแหล่งสภาพคล่องให้พอเพียงกับความต้องการใช้เงินสำหรับการปล่อยสินเชื่อ รวมถึงมีต้นทุนที่ยอมรับได้

2.6 ปัญหาที่เกิดจากความไม่พอเพียงของเงินกองทุน ซึ่งอาจเกิดจากการไม่ได้นำข้อมูลจากสถาบันจัดอันดับเครดิตภายนอก มาใช้ในการคำนวณหาสินทรัพย์เสี่ยงและรายการนอกงบดุลตามน้ำหนักความเสี่ยงที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

3. ด้านบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ปัญหาด้านคู่สัญญา (Counter party) ของธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้กับธนาคาร รวมถึงโอกาสที่คู่ค้าจะถูกปรับลดอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร อันจะก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) โดยไม่จำเป็น

3.2 ปัญหาจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของคู่สัญญา จึงทำให้ความเสี่ยงด้านตลาดของธนาคารไม่อยู่ภายใต้เพดานความเสี่ยงที่กำหนด

3.3 ปัญหาที่เกิดจากประเทศคู่สัญญา (Country Risk) โดยธนาคารอาจมีได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุน ซึ่งจะก่อภาระผูกพันแก่ประเทศคู่สัญญาแต่ละประเทศ

3.4 ปัญหาที่เกิดจากการไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอกับปริมาณความต้องการใช้เงินของธนาคารได้ทันเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุน อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ได้

4. ด้านการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน

4.1 การขาดความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมเป็นการเฉพาะ และไม่มีการกำหนดแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง รวมทั้ง ระบบการติดตามกำกับที่ชัดเจน

4.2 ปัญหาที่เกิดจากบางฝ่ายงานในองค์กรไม่มีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมิได้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายกลยุทธ์และกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการติดตามกำกับทบทวนปัจจัยเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้

4.3 ปัญหาจากการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ ทั้งด้านสัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และภาระผูกพันแก่ลูกหนี้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือโครงการใดโครงการหนึ่ง และสัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และภาระผูกพันของกลุ่มลูกหนี้ที่มียอดภาระที่เกินกว่า 3 เท่าของเงินกองทุนธนาคาร

4.4 ปัญหาที่เกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพ โดยอาจมิได้จัดทำแผนการบริหารรองรับความเสี่ยงอันเกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพไว้ และมีได้มีการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญให้พอเพียงกับความเสียหาย

4.5 ปัญหาที่เกิดจากภาระผูกพันนอกงบดุล โดยอาจมิได้ควบคุมหรือกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญาแต่ละราย และกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา (Country Risk) รวมทั้งไม่มีการติดตามความเสี่ยง โดยการติดตามสถานการณ์และการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

4.6 ปัญหาการขาดธรรมาภิบาลในองค์กร โดยมีสาเหตุมาจากการบวนการปฏิบัติงานภายในบุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์จากปัจจัยภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของธนาคาร อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและระบบ (Operational Risk) ได้

จะเห็นได้ว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคารในปัจจุบันส่วนใหญ่มาจากหลายสาเหตุและหลากหลายมิติ โดยเฉพาะด้านการขาดความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงหรืออาจจะไม่ครอบคลุมทุกประเภท รวมถึงไม่มีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงที่ดีพอและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในทุกมิติและอาจมิได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุน ซึ่งจะทำให้การนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม ในขณะที่ตัวคู่สัญญาของธนาคารก็อาจไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้กับธนาคารได้อันเนื่องมาจากการขาดสภาพคล่อง ภาระผูกพันนอกงบดุล และปัญหาด้านเศรษฐกิจจึงทำให้ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันตามกำหนดได้ ส่งผลให้เกิดหนี้ด้อยคุณภาพมากขึ้นในแต่ละปี มากกว่านั้น การเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะ การเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ยก็มีความเสี่ยงในระดับที่สูงมากขึ้นในแต่ละปี ส่งผลต่อความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจโดยรวม ในขณะที่การกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อก็ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการรายเล็กรายน้อยในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจึงอาจทำให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กขาดสภาพคล่องทางการเงินได้ และที่สำคัญการขาดธรรมาภิบาลในองค์กรก็เป็นสิ่งที่ฉุดรั้งการพัฒนาสถาบันการเงินในปัจจุบันด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้เพราะ ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่ตื้นเขินเป็นหลักในการดำเนินกิจการและบริหารองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ การที่องค์กรดำเนินกิจการโดยขาดธรรมาภิบาลก็ย่อมส่งผลกระทบต่อปัจจัยความเชื่อมั่นและความเชื่อถือต่อลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจได้ และการจะก้าวไปสู่ความยั่งยืนจึงกลายเป็นเรื่องที่น่าจะเป็นไปไม่ได้ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติของธนาคารแห่งประเทศไทย²² ที่ได้มุ่งเน้นการดำเนิน

²² เรื่องเดิม.

นโยบายและกำกับดูแลสถาบันการเงินให้มีความมั่นคง มีความระมัดระวังและมีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยมีเงินกองทุนที่มีคุณภาพและเพียงพอตามมาตรฐานสากลสำหรับรองรับความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ และมีหลักเกณฑ์ให้สถาบันการเงินปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ด้านสภาพคล่อง ด้านปฏิบัติการ ด้านตลาด และปฏิบัติตามมาตรฐานบัญชี รวมถึงการใช้เกณฑ์การกำกับแบบรวมกลุ่ม (Consolidated Supervision) ที่สอดคล้องกับ Risk profile ของสถาบันการเงิน เช่นเดียวกับแนวคิดจากธนาคารกรุงเทพ²³ ที่มองว่าการธนาคารที่ยั่งยืนเกิดจากธนาคารจะมุ่งเน้นการส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ในขณะที่ธนาคาร UOB²⁴ ก็มองว่าการผนวกความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมสังคม และธรรมาภิบาลไว้ในแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง จะสามารถที่จะรวมข้อพิจารณาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมไว้ในกระบวนการประเมินและอนุมัติสินเชื่อ รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้และสนับสนุนแนวปฏิบัติที่ยืดหยุ่นในด้านสภาพภูมิอากาศซึ่งจะช่วยสนับสนุนลูกค้าในการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจแบบคาร์บอนต่ำ ร่วมกับพัฒนาและให้บริการทางการเงินและโซลูชันการลงทุนที่ยั่งยืน มากกว่านั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ออกแนวทางปฏิบัติของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารและจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานของธนาคารสอดคล้องตามหลักมาตรฐานสากลและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่ดี ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทั้ง 5 ด้านของธนาคาร ได้แก่²⁵ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 27 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) 3) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) 47 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) และ 5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและระบบ (Operational Risk) ในส่วนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย²⁶ ก็กล่าวว่า ความเสี่ยงในประเด็นสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นอีกประเด็นที่ธนาคารต้องให้ความสำคัญเนื่องจากเชื่อมโยงไปถึงการปล่อยสินเชื่อให้แก่ธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ความเสี่ยงจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่เชื่อมโยงกับจำนวนความต้องการใช้สินค้าและผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เชื่อมโยงต่อผลผลิตในอุตสาหกรรมเกษตรและประมง ความ

²³ เรื่องเดิม.

²⁴ เรื่องเดิม.

bility/ sustainability-report2021-th.pdf, 2566.

²⁵ ธนาคารแห่งประเทศไทย. “แนวปฏิบัติธนาคารแห่งประเทศไทยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/PruReg_HB/FSINotifications/1_แนวปฏิบัติธนาคารแห่งประเทศไทย%20เรื่อง%20การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสถาบันการเงินการเงินเฉพาะกิจ.pdf, 2566.

²⁶ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. “Sustainable Banking: กลไกสำคัญสร้างความยั่งยืนแก่เศรษฐกิจ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :<https://www.setsustainability.com/download/3rc8z51t4eunqb>, 2561.

เสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงาน หรือประเด็นสิทธิมนุษยชนที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลักในการกระบวนการผลิต ความเสี่ยงจากตัวธนาคารเองโดยตรงในการให้คำแนะนำทางการเงินและการลงทุนแก่ลูกค้าที่อาจไปส่งเสริมหรือเพิ่มประเด็นลบให้แก่สังคมและสิ่งแวดล้อม liability claims จากการที่ลูกค้าสินค้าของธนาคารถูกฟ้องร้องหรือมีภาระทางกฎหมายอันเนื่องมาจากปล่อยมลพิษและสร้างความเสียหายให้กับสิ่งแวดล้อมและประชาชน ซึ่งภาระดังกล่าวถูกโยกโยมมายังธนาคารให้ต้องรับผิดชอบไปด้วยในฐานะผู้ให้สินเชื่อที่ไม่ได้กลั่นกรองว่าลูกค้าได้ปฏิบัติตามกฎหมายหรือไม่ สอดคล้องกับแนวคิดของธนาคารกรุงเทพ²⁷ ที่กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของสถาบันการเงิน ทั้งความเสี่ยงด้านความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย การเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า ส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคารในปัจจุบันเกิดขึ้นจากหลายมิติ โดยเฉพาะการขาดความรับผิดชอบในการบริหาร การประเมินและควบคุมความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่อยากจะควบคุมก็เป็นปัญหาที่สำคัญในการจัดการความเสี่ยง ทั้งการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ยและความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจโดยรวม ในขณะที่เดียวกันผู้ให้ข้อมูลทุกคนเห็นตรงกันว่า ปัญหาทั้งหมดทั้งสิ้นนั้นล้วนแล้วแต่มีต้นกำเนิดเกิดจากการขาดการขาดธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลายคนมองว่า หากองค์กรบริหารจัดการโดยขาดธรรมาภิบาลแล้ว การจัดการด้านความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ ก็จะได้รับผลกระทบและขาดประสิทธิภาพตามไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้เพราะธรรมาภิบาลนั้นมุ่งเน้นให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีสำนักรับผิดชอบขั้นสูงภายใต้ระบบคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณที่ดีในทุกมิติ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรย่อมรับรู้ เข้าใจ ปฏิบัติและขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีสำนักรับผิดชอบขั้นสูงด้วยเช่นกัน และเมื่อสมาชิกในองค์กรถูกปลูกฝังให้มีความรับผิดชอบและคุณธรรม จริยธรรมภายใต้กรอบของจรรยาบรรณที่ดีขององค์กรแล้ว ก็จะสามารถขับเคลื่อนนโยบายและด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกมิติขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุม โปร่งใสและยั่งยืนได้ ในกรณีที่การบริหารจัดการความเสี่ยงเกิดปัญหาและอุปสรรค หรือสัญญาณที่บ่งบอกว่าจะส่งผลเสียต่อความมั่นคงขององค์กร ด้วยแนวทางการปฏิบัติภายใต้หลักธรรมาภิบาลก็จะเกิดการตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ติดตามและประเมินผลอย่างเข้มข้นและต่อเนื่องอยู่เสมอ จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ว่า ทำไมการบริหารจัดการองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกมิติขององค์กร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการธนาคารที่รับผิดชอบ

²⁷ ธนาคารกรุงเทพ. “การจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤต”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbank.com/th-TH/About-Us/Sustainability/Risk-Crisis-Management>, 2566.

จากการศึกษาของผู้วิจัยยังพบปัญหาและอุปสรรคด้านการธนาคารที่รับผิดชอบหลายประการในหลายมิติที่มีได้ส่งเสริมให้เกิดการธนาคารที่รับผิดชอบ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสรุปไว้ดังนี้

1. ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี

1.1 ปัญหาและอุปสรรคด้านการประพฤติตนเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีเกียรติของทั้งพนักงานและผู้บริหารที่ไม่สอดคล้องกับการเป็นพลเมืองที่ดี และยังคงเกิดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร

1.2 ปัญหาและอุปสรรคด้านธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรมให้เกิดผลผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมแห่งธนาคารที่รับผิดชอบอย่างเพียงพอ

1.3 ปัญหาและอุปสรรคด้านความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ ขาดความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ต่อผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในตอบสนองเป้าประสงค์ทางสังคม

2. ด้านบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ

2.1 ปัญหาและอุปสรรคด้านพนักงานและผู้บริหารหรือกรรมการบางคนยังไม่รู้จักบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนดีพอ ไม่สนใจต่อการพัฒนาทั้งตนเองและองค์กร

2.2 ปัญหาและอุปสรรคด้านการปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กรยังคงมีข้อจำกัด โดยเฉพาะธนาคารที่มีขนาดขององค์กรที่ไม่ใหญ่เหมือนธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของประเทศ

2.3 ปัญหาและอุปสรรคด้านการให้บริการกับลูกค้าหรือประชาชนที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะลูกค้าที่เป็นผู้สูงอายุ หรือแม้แต่ลูกค้าที่มีฐานะยากจน เกิดการแบ่งชนชั้นการบริการ มีการแบ่งแยกลูกค้าหลายระดับชั้น

2.4 ปัญหาและอุปสรรคด้านการขาดการควบคุมกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ป้องกันความเสียหายอันเนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของพนักงาน และจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)

3. ด้านการให้ความร่วมมือกับภาครัฐ

3.1 ปัญหาและอุปสรรคด้านการให้ความร่วมมือกับภาครัฐ ทั้งในด้านนโยบายและในเชิงปฏิบัติอาจทำได้ไม่ทั้งหมด เพราะธนาคารพาณิชย์ยังคงต้องหารายได้หรือผลประโยชน์ให้กับองค์กร ดังนั้น นโยบายบางอย่างจากรัฐบาลอาจจะไม่ได้รับการตอบสนองที่ดีจากธนาคารพาณิชย์เหล่านี้ได้

3.2 ปัญหาและอุปสรรคด้านการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการรักษาหรือ สานสัมพันธ์ และเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในเชิงรุกและอย่างรับผิดชอบ

4. ด้านการคืนสู่สังคม

4.1 ปัญหาและอุปสรรคด้านการส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญายังคงเป็นสิ่งที่กระทำได้น้อยมากหากเทียบกับปริมาณชุมชนในประเทศ ในขณะที่การออกไปหาชุมชนเพื่อทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมก็เป็นสิ่งที่ธนาคารทั่วไปอาจทำได้บ่อย ๆ

4.2 ปัญหาและอุปสรรคด้านการขาดศักยภาพในการเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับของผลกระทบเชิงลบได้อย่างต่อเนื่อง และอาจไม่สามารถจัดการกับความเสี่ยงที่มีต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการธนาคารที่รับผิดชอบเกิดจากสาเหตุหลายประการในหลายมิติ โดยเฉพาะปัญหาและอุปสรรคด้านการปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจ การประพฤติดนของผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์กรที่อาจจะไม่รู้จักบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนดี เจ้าหน้าที่ให้บริการกับลูกค้าหรือประชาชนที่ไม่เหมาะสม จากการละเมิดกฎเกณฑ์ของพนักงานและการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เกิดจากธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ในขณะที่เดียวกันก็ขาดศักยภาพในการเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น รวมถึงปัญหาที่เกิดจากการไม่ให้ความร่วมมือกับภาครัฐในการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานบริหารด้านเศรษฐกิจในระดับประเทศ ปัญหาเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีที่มาจากความสำนึกรับผิดชอบของผู้ประกอบธุรกิจสถาบันการเงิน ที่อาจจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อทั้งสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว จึงอาจทำให้การยอมรับนับถือจากประชาชน ลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจอาจจะได้รับความเคลือบแคลงสงสัย และอาจไม่ให้ความไว้วางใจและเลือกใช้บริการได้ ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ การนำแนวคิดขององค์การสหประชาชาติ²⁸ ที่เน้นการส่งเสริมให้ภาคการเงินมีความตระหนักถึงการพัฒนาย่างยั่งยืนมาใช้ตามหลักการธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อทั้ง 6 ประการ ได้แก่ 1) การปรับแนวทาง 2) ผลกระทบและการกำหนดเป้าหมาย 3) ลูกค้าประจำและผู้ให้บริการ 4) ผู้มีส่วนได้เสีย 5) ธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรม และ 6) ความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ จะช่วยให้ธนาคารใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติตามหลักการทั้งในระดับปัจเจกและในระดับกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ มีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ต่อผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในตอบสนองเป้าประสงค์ทางสังคม ในขณะที่ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน²⁹ กล่าวว่า การตระหนักถึงการเป็นภาคส่วนที่สำคัญในการเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนบทบาทและกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้คำนึงถึงการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล (Environment Social and Governance: ESG) เพื่อที่จะก้าวไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Banking) มุ่งเน้นการสร้างปรัชญาของการพัฒนาย่างยั่งยืน โดยปลูกฝังให้พนักงานทุกคนเป็นกรีนดีเอ็นเอ เพื่อดำเนินธุรกิจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความหมายต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงร่วมแก้ไขปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ร่วมกับการกำหนดประเภทสินเชื่อที่ธนาคารจะไม่สนับสนุน และกำหนดแนวทางการปฏิบัติในการพิจารณาสินเชื่อสำหรับอุตสาหกรรมเฉพาะ เพื่อให้มั่นใจว่าทุก

²⁸United Nations. “Creating the future of banking”. (Online). Retrieved from <https://www.unepfi.org/banking/more-about-the-principles/>, 2023.

²⁹ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. “เมื่อธนาคารก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/12/GR_hotissue_bank_12_63_ex.pdf, 2563.

โครงการที่ธนาคารสนับสนุนจะได้รับการจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม เช่นเดียวกับแนวทางของธนาคาร UOB³⁰ ที่ยึดมั่นในการให้บริการทางการเงินอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มธนาคารยูโอบี ได้กำหนดบทบาทและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อพิจารณาข้อพิจารณาด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล ไว้ในกระบวนการพิจารณาและอนุมัติสินเชื่อ ผู้บริหารมีหน้าที่กำกับดูแลประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านการเข้าถึงเงินทุนของธนาคาร สอดคล้องกับแนวคิดของ ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย³¹ ที่กล่าวว่า ธนาคารควรดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์และโปร่งใส ทั้งยังตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มุ่งมั่นดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เช่นเดียวกับธนาคารเกียรตินาคิน³² ที่กล่าวว่า การดำเนินกิจการเพื่อเป็นธนาคารที่ยั่งยืนต่อสังคม จะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) และการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เพื่อให้ธุรกิจของธนาคารสร้างประโยชน์อย่างยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการธนาคารที่รับผิดชอบต่อสังคมในอดีตนั้นเกิดขึ้นในหลายประเทศทั่วโลก แต่นับตั้งแต่ที่องค์การสหประชาชาติ ได้ให้แนวทางการส่งเสริมให้ภาคการเงินมีความตระหนักถึงการพัฒนายั่งยืนตามหลักการธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม 6 ประการ ระดับธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินในโลกก็สูงขึ้น โดยลำดับ ซึ่งจะเห็นได้จากในประเทศที่พัฒนาแล้วในโลกที่สถาบันการเงินส่วนใหญ่ที่มีความมั่นคงในระดับสูง ในขณะที่เดียวกันก็มีความเชื่อมั่นต่อลูกค้าในระดับที่สูงมากเช่นกัน ทั้งนี้ก็เพราะสถาบันการเงินเหล่านั้นได้ให้ความสำคัญและใช้แนวทางการธนาคารที่รับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการองค์กร ส่งผลให้ระดับธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินเหล่านั้นสูงตามไปด้วย แต่ก็ต้องยอมรับว่า เมื่อมีการแข่งขันในตลาดเดียวกันในระดับสูง การละเลยข้อกำหนดด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันก็อาจทำให้สถาบันทางการเงินบางแห่งอาจจะละเมิดข้อกำหนดด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณบางข้อได้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของการไปสู่ธนาคารที่ยั่งยืนได้ โดยเฉพาะปัญหาและอุปสรรคด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจ ความประพฤติตนของผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์กรหรือแม้แต่การกับลูกค้าหรือประชาชนที่ไม่เหมาะสม เพราะมีการละเมิดกฎเกณฑ์ของพนักงาน ในขณะเดียวกันก็

³⁰ธนาคาร UOB. “รายงานความยั่งยืนประจำปี 2564 ธนาคารยูโอบี ประเทศไทย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.uob.co.th/web-resources/pdf/investor/sustainability/sustainability-report2021-th.pdf>, 2566.

³¹ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย. “กิจกรรมเพื่อสังคมและความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.tcrbank.com/th/กิจกรรมเพื่อสังคม>, 2566.

³²ธนาคารเกียรตินาคิน. “ความรับผิดชอบต่อสังคม”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://bank.kkpf.com/th/aboutus/corporate-social-responsibility>, 2566.

ขาดศักยภาพในการเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น มากกว่านั้น ในบางประเทศ การเป็นธนาคารที่รับผิดชอบต่ออาจจะเป็นสิ่งที่ใกล้เคียงเอื้อสำหรับสถาบันการเงิน โดยเฉพาะในประเทศโลกที่สามหรือประเทศที่ขาดการพัฒนา ที่ปัญหาการคอร์รัปชันยังคงเป็นสิ่งที่กีดกั้นสังคมและประเทศชาติอยู่จนถึงทุกวันนี้ ส่งผลให้ระดับธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินตกต่ำตามไปด้วย การเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืนโดยใช้หลักการธนาคารที่รับผิดชอบต่อจึงเป็นเรื่องใกล้เคียงตัวพอสมควร สำหรับประเทศไทยแล้วจะเห็นได้ว่า ธนาคารหรือสถาบันการเงินเกือบทุกแห่งต่างก็มีนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติด้านการธนาคารที่รับผิดชอบต่อ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการและบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างคุณค่าและความเชื่อมั่นให้กับประชาชนและลูกค้า รวมถึงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลที่ดีให้กับองค์กรด้วย ดังนั้น สถาบันการเงินในประเทศไทยจึงมุ่งเน้นที่จะนำแนวทางการเป็นธนาคารที่รับผิดชอบต่อมาปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จโดยมีเป้าหมายเหมือนกันคือ การก้าวไปสู่การเป็นธนาคารที่ยั่งยืนซึ่งจะช่วยให้การดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงินเป็นที่ยอมรับและได้รับการยอมรับของลูกค้าและประชาชนทั่วไปได้

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย สามารถสรุปประเด็นสภาพปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืนได้ดังนี้

1. สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของไตรกำไรสุทธิ (triple bottom line)
2. สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการดำเนินธุรกิจที่อาจจะไม่ยึดโยงกับชุมชน
3. สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ทางการเงิน ไม่ใช่ใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยงทางอ้อมแทนที่การวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐาน
4. สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว
5. สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการขาดการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและครอบคลุม
6. สภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการขาดช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรม

จะเห็นได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านที่ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืนเกิดจากหลายสาเหตุร่วมกัน โดยเฉพาะการไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของไตรกำไรสุทธิ (triple bottom line) ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารที่ไม่อาจจะประสบความสำเร็จด้านใดด้านหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งด้านจาก 3 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการดูแลผู้คน สิ่งแวดล้อม หรือความเจริญทางเศรษฐกิจได้พร้อมกัน ซึ่งก็อาจจะเกิดจากการขาดศักยภาพหรือขีดความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารนั้น ๆ หรืออาจกล่าวในอีกแบบหนึ่งได้ว่า นอกจะธนาคารจะไม่พยายามก่อความเสียหาย แต่ใช้การเงินเชิงรุกในการสร้างประโยชน์แก่สังคมและสิ่งแวดล้อมอาจจะยังทำได้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืนได้ ในขณะที่การดำเนินธุรกิจที่ไม่ยึดโยงกับชุมชนและไม่ได้มุ่งเน้นการส่งเสริมสนับสนุนโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและเศรษฐกิจจริงในวงกว้าง ซึ่ง

ผิดคุณสมบัติของธนาคารที่ยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันการดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า โดยไม่เข้าใจในธรรมชาติและความเสี่ยงของกิจกรรมทางธุรกิจที่ลูกค้าทำเป็นส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคได้ มากกว่านั้น การขาดวิสัยทัศน์ระยะยาวและยืดหยุ่นต่อแรงกระแทกจากภายนอกก็ส่งผลเสียต่อการปรับตัวขององค์กรในระยะยาวได้ ซึ่งธนาคารหรือสถาบันการเงินทุกแห่งจะต้องตระหนักว่าไม่มีธนาคารใดหรือลูกค้ารายใดปลอดภัยจากแรงกระแทกจากภายนอกดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์ ในขณะที่เดียวกัน การมิได้ดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและครอบคลุม และไม่ได้มุ่งเน้นการปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นสูงภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่ได้มุ่งเน้นการถนอมความสัมพันธ์อย่างแข็งขันกับผู้มีส่วนได้เสียของธนาคารทุกภาคส่วนแล้วแต่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน มากกว่านั้น การขาดช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรม ทั้งการรับเรื่องร้องเรียน การสอบสวนข้อเท็จจริงและการสรุปผล รวมถึงการคุ้มครองผู้แจ้งเรื่องและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติหน้าที่สมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียของธนาคาร ก็ล้วนเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญต่อการธนาคารที่ยั่งยืนทั้งนั้น ซึ่งการธนาคารที่ยั่งยืนนั้น นอกจากจะมุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลในระดับสูงแล้วยังจำเป็นที่จะต้องแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมในระดับสูงด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Global Alliance for Banking on Values (GABV)³³ ที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือสมาชิกและสถาบันการเงินเพื่อไปสู่ความยั่งยืน โดยการระดมทุนกว่า 250 ล้านดอลลาร์ เพื่อหนุนการปล่อยกู้ให้กับชุมชนและประชาชนที่เข้าไม่ถึงการเงินในระบบ รวมถึงกิจการและโครงการสีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หลักการการเงินและการธนาคารที่ยั่งยืนในมุมมองของ GABV จะต้องยึดหลักการพื้นฐาน 6 ประการ คือ³⁴ 1) หลักการยึดไตรกำไรสุทธิ (triple bottom line) เน้นดูแลผู้คน สิ่งแวดล้อม และความเจริญทางเศรษฐกิจไปพร้อมกันเป็นสรณะ นั่นคือ ไม่เพียงแต่พยายามไม่ก่อความเสียหาย แต่ใช้การเงินเชิงรุกในการสร้างประโยชน์แก่สังคมและสิ่งแวดล้อม 2) หลักการยึดโยงกับชุมชน รับผิดชอบต่อเศรษฐกิจจริง ส่งเสริมสนับสนุนโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและเศรษฐกิจจริงในวงกว้าง 3) หลักการถนอมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า เข้าใจในธรรมชาติและความเสี่ยงของกิจกรรมทางธุรกิจที่ลูกค้าทำ สร้างสายสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า พยายามทำความเข้าใจในกิจกรรมทางธุรกิจ และช่วยเหลือให้ลูกค้าสามารถประกอบธุรกิจอย่างยั่งยืนกว่าเดิม 4) หลักการมีวิสัยทัศน์ระยะยาว อยู่ได้ด้วยตัวเองและยืดหยุ่นต่อแรงกระแทกจากภายนอก 5) หลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและครอบคลุม ปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นสูงที่โปร่งใส ถนอมความสัมพันธ์อย่างแข็งขันกับผู้มีส่วนได้เสียของธนาคารทุกภาคส่วน และ 6) หลักการบูรณาการทั้ง 5 หลัก ไปสู่วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับใช้หลักการเหล่านี้เป็นปกติในการตัดสินใจ เน้นนโยบาย

³³ สฤณี อาชวานันทกุล. “ห้าระดับของการธนาคารที่ยั่งยืน (sustainable banking)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://thaipublica.org/2012/06/sustainable-banking/>, 2558.

³⁴ Global Alliance for Banking on Values (GABV). “Principles of values-based banking”. (Online). Retrieved from https://www.gabv.org/wp-content/uploads/2022/02/Principles_def.pdf, 2023.

ทรัพยากรบุคคลที่สะท้อนคุณค่าดังกล่าว พัฒนาระบบการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เพื่อสนับสนุนโมเดลธุรกิจที่ยั่งยืน ร่วมกับการรายงานผลที่ชัดเจน เพื่อแสดงผลตอบแทนทั้งด้านการเงินและด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งอยู่นอกเหนือตัวเลขทางการเงิน

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกท่านเห็นตรงกันว่าผลจากการวิเคราะห์แนวทางการไปสู่การเป็นธนาคารที่ยั่งยืนทำให้เข้าใจได้ชัดเจนว่าการธนาคารเพื่อความยั่งยืนจะมุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจและสังคมในระยะยาว โดยดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) ตลอดจนการช่วยสร้างแรงผลักดันให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาครธุรกิจ และรัฐบาลดำเนินการในทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งในประเทศไทยธนาคารพาณิชย์ที่นำวิถึปฏิบัติของธนาคารที่ยั่งยืนไปประยุกต์ใช้น่าจะมีโอกาสทางธุรกิจหลายประการในสามมิติใหญ่ของการธนาคารที่ยั่งยืน ได้แก่ การปล่อยสินเชื่อธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย ผ่านกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนจากระบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ มุ่งมั่นที่จะบริหารธุรกิจและขับเคลื่อนองค์กร ลูกค้า และสังคม สู่อนาคตที่ยั่งยืนสำหรับทุกคนทุกภาคส่วน โดยธนาคารได้นำประเด็นด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม (EES) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการนำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ขององค์การสหประชาชาติ (United Nations) ทั้ง 17 ข้อ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของธนาคาร และการกำหนดเป้าหมาย และสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจในระยะสั้น และการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมเชิงธุรกิจที่สามารถอำนวยประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมถึงมุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมทางธุรกิจมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงปัจจัย ESG คำนึงถึงความยั่งยืนตลอดจนความเท่าเทียม เป็นธรรม และปรัชญาความยั่งยืน มุ่งเน้นพัฒนาและนำเสนอนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินบนพื้นฐานของการเชื่อมโยงมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล ในขณะเดียวกันก็ยังคงยึดมั่นปรัชญาในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานจริยธรรมและมุ่งมั่นสร้างสรรค์คุณค่าเพื่อทุกภาคส่วน รวมถึงส่งเสริมคู่ค้าพันธมิตรให้เติบโตไปด้วยกัน ตลอดจนการมีส่วนร่วมสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน โดยในส่วนนี้ ผู้วิจัยก็มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลและเชื่อมั่นว่า การธนาคารที่ยั่งยืนนอกจากจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและประชาชนทั่วไปแล้ว ยังส่งผลดีต่อประเทศชาติและระบบเศรษฐกิจมหภาคที่มีความยืดหยุ่นกับสถาบันการเงินเหล่านี้้อย่างแยกกันไม่ออกทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสถาบันการเงินที่มีการดำเนินการภายใต้แนวคิดการธนาคารเพื่อความยั่งยืนได้อย่างดีและเป็นรูปธรรม จะช่วยให้ภาคธุรกิจเข้มแข็งเติบโตอย่างมั่นคงภายใต้ระบบนิเวศทางเศรษฐกิจที่เกื้อกูลกันและที่สำคัญจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะช่วยลดความเสี่ยงและต้นทุนด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีและการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาว ในขณะเดียวกันก็ช่วยลดความเสี่ยงในการประกอบ

ธุรกิจ เช่น การปล่อยสินเชื่อแก่โครงการที่อาจถูกระงับเนื่องจากส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ เช่น การปล่อยสินเชื่อแก่ธุรกิจพลังงานสะอาดและกลุ่มลูกค้าที่ยังเข้าไม่ถึง ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยให้บริการทางการเงินซึ่งยังไม่มีคู่แข่งมากนัก และยังช่วยแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างของประเทศ (ผ่านการสนับสนุนสินเชื่อและการเงินอย่างรับผิดชอบแก่อุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืนให้แก่คนไทยในระยะยาวได้อีกด้วย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลกระทบต่อธนาคารหรือสถาบันการเงินจากการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ได้ดังนี้

1. ผลกระทบต่อธนาคารและสถาบันการเงิน

1.1 ผลกระทบต่อธนาคารและสถาบันการเงินในมิติของผู้ถือหุ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการลงทุนและสภาพคล่องของธนาคารได้ในระยะยาว

1.2 ผลกระทบต่อธนาคารและสถาบันการเงินในมิติของลูกค้า ซึ่งส่งผลให้ธนาคารอาจประสบกับปัญหาด้านการรักษาลูกค้าเก่าและหาลูกค้าใหม่ในระยะยาวได้

1.3 ผลกระทบต่อธนาคารและสถาบันการเงินในมิติของพนักงานในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานอาจตัดสินใจลาออกหรือเลือกที่จะต่อต้านองค์กร รวมถึงไม่เต็มใจที่จะทำงานส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงได้

1.4 ผลกระทบต่อธนาคารและสถาบันการเงินในมิติของความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กร จากการขาดความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

1.5 ผลกระทบต่อธนาคารและสถาบันการเงินในมิติของสถาบันการเงินอื่นและคู่แข่งจากการแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่สามารเปิดเผยและไม่ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

1.5 ผลกระทบต่อธนาคารและสถาบันการเงินในมิติของความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กร จากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของคู่สัญญา

1.6 ผลกระทบต่อธนาคารและสถาบันการเงินในมิติของความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กร จากการไม่ควบคุมหรือกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญาแต่ละราย

1.7 ผลกระทบต่อธนาคารและสถาบันการเงินในมิติของความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาล จากความบกพร่องในการติดตามกระแสเงินสดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของรายงานงบดุลธนาคาร

1.8 ผลกระทบต่อธนาคารและสถาบันการเงินในมิติของความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กรจากความไม่พอเพียงของเงินกองทุน

1.9 ผลกระทบต่อธนาคารและสถาบันการเงินในมิติของการดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้าเป็นไปในทางที่ไม่ดี และในที่สุดก็จะตัดสินใจเลิกใช้บริการจากธนาคารไป

2. ผลกระทบต่อมาตรฐานจรรยาบรรณขององค์กร

2.1 ผลกระทบจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณจะส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ในด้านลบกับองค์กรและจะถูกลูกค้าเกิดความทรงเริงใจและไม่สบายใจที่จะใช้บริการต่อไปได้

2.2 ผลกระทบต่อการบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ และมิได้กำหนดแนวทางที่จะขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรอบคอบด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเกิดความไม่สบายใจและไม่เชื่อใจว่าจะได้รับการแบ่งปันผลประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

2.3 ผลกระทบต่อสังคมและประเทศชาติจากการขาดการสนับสนุนการระดมเงินเพื่อพัฒนาประเทศ ฝักใฝ่การเมืองและวางตัวไม่เป็นกลาง อาจส่งผลให้ประชาชนในสังคมก็จะเกิดการต่อต้าน มีการชุมนุมสาธารณะเพื่อกดดันในรูปแบบต่าง ๆ

2.4 ผลกระทบจากขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว ขาดความยืดหยุ่นต่อแรงกระแทกจากภายนอก จะส่งผลให้องค์กรเกิดความไม่มั่นคง และต้องเผชิญกับความเสี่ยงสูงในหลายมิติตลอดระยะเวลาดำเนินกิจการ องค์กรปรับตัวได้ช้า สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

จะเห็นได้ว่า ผลกระทบต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน โดยเฉพาะผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น ที่อาจเกิดจากการที่ธนาคารปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นไม่เท่าเทียมกันในด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของธนาคาร การกำหนดสิทธิที่ไม่ชัดเจน ซึ่งอาจทำให้ผู้ถือหุ้นก็อาจจะขาดความไว้วางใจและอาจถอนการถือหุ้นออกไป ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการลงทุนและสภาพคล่องของธนาคารได้ในระยะยาว ในขณะเดียวกัน ผลกระทบต่อลูกค้าทั้งนี้ก็อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติต่อลูกค้าและประชาชนโดยไม่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เป็นธรรมและไม่พยายามที่จะรักษาประโยชน์ของลูกค้าทุกคนด้วยความเสมอภาค ลูกค้าก็จะเกิดความไม่ไว้วางใจและเลือกที่จะไม่ใช้บริการกับธนาคารและอาจทำให้ธนาคารมีอาจรักษาลูกค้าเก่าและหาลูกค้าใหม่ได้ ในส่วนของผลกระทบต่อพนักงานในองค์กร อันเนื่องมาจากสาเหตุของการมองข้ามการให้ผลตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสมกับพนักงานและไม่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการสถานที่ทำงานและสภาพการทำงานไม่ถูกสุขลักษณะและมีความปลอดภัย ซึ่งอาจจะส่งผลให้พนักงานอาจตัดสินใจลาออกหรือเลือกที่จะต่อต้านองค์กร รวมถึงไม่เต็มใจที่จะทำงานและอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงได้ มากกว่านั้น ผลกระทบต่อสถาบันการเงินอื่นและคู่แข่งที่เกิดจากการเพิกเฉยต่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่สามารถเปิดเผยและไม่พยายามที่จะส่งเสริมการกระทำหรือกิจกรรมใด ๆ ที่นำมาซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ก็อาจส่งผลให้สถาบันการเงินอื่นและคู่แข่งก็อาจเกิดการจับมือกันต่อต้านและเกิดการโจมตี ให้ร้ายกันทางธุรกิจ อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อลูกค้าในภาพรวม ในขณะที่ผลกระทบต่อสังคมและประเทศชาติ จากการฝักใฝ่การเมืองและวางตัวไม่เป็นกลาง รวมถึงไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม สังคมและประเทศชาติเป็นหลัก ก็อาจส่งผลให้ประชาชนในสังคมเกิดการต่อต้าน มีการชุมนุมสาธารณะเพื่อกดดันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเรียกร้องให้ผู้บริหารออกมารับผิดชอบในการกระทำและจะส่งผลกระทบต่อไปยังมุมมองที่ดีต่อลูกค้าด้วย ในขณะเดียวกัน ผลกระทบจากการไม่ปฏิบัติ

ตามมาตรฐานจรรยาบรรณ จะส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ในด้านลบกับองค์กรและจะถูกลูกค้าเกิดความเคร่งเครียดและไม่สบายใจที่จะใช้บริการต่อไปได้ ส่วนผลกระทบจากการบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ และมีได้กำหนดแนวทางที่จะจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรอบคอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริตภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี ก็จะส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเกิดความไม่สบายใจและไม่เชื่อใจว่าจะได้รับการแบ่งปันผลประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องและเป็นธรรม ในขณะที่ผลกระทบจากขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว จะส่งผลให้องค์กรเกิดความไม่มั่นคงและต้องเผชิญกับความเสี่ยงสูงในหลายมิติตลอดระยะเวลาดำเนินกิจการ ในขณะเดียวกันความสามารถในการปรับตัวที่ขาดความยืดหยุ่นตามแรงกระแทกจากสภาพแวดล้อม จะส่งผลให้องค์กรปรับตัวได้ช้า สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถปรับตัวต่อแรงเสียดทานได้ในระยะยาว มากกว่านั้น ผลกระทบต่อจากการขาดความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงจะส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กร ส่วนผลกระทบจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของคู่สัญญาและการไม่ควบคุมหรือกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญา จะส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ยิ่งกว่านั้นผลกระทบจากความบกพร่องในการติดตามกระแสเงินสดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของรายงานงบดุลธนาคาร ทำให้อาจคาดคะเนปริมาณเงินที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละวันผิดพลาดไป รวมถึงไม่มีการจัดเตรียมแหล่งสภาพคล่องให้พอเพียงกับความต้องการใช้เงินสำหรับการปล่อยสินเชื่อ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ส่วนผลกระทบจากความไม่พอเพียงของเงินกองทุน ส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน และผลกระทบจากการดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ขาดความเข้าใจในธรรมชาติและความเสี่ยงของกิจกรรมทางธุรกิจที่ลูกค้า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าขาดความไว้วางใจและไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเอง ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้าเป็นไปในทางที่ไม่ดี และในที่สุดก็จะตัดสินใจเลิกใช้บริการจากธนาคารไปในที่สุด ดังนั้นจะเห็นได้ว่า จากการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยสามารถกล่าวได้ว่า หากองค์กรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการแล้ว ปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ก็อาจจะไม่เกิดขึ้นและอาจสามารถที่จะปรับปรุงและพัฒนาสิ่งเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้สอดคล้องกับแนวคิดของของสถานกักขังกลางจังหวัดตราด³⁵ ที่กล่าวว่า ธรรมาภิบาลถือเป็นหลักพื้นฐานในการปกครองและการบริหารจัดการ เพราะจะช่วยให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน และยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีพร้อมปฏิบัติหน้าที่ตามที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะส่งผลดีโดยรวมกับการดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อีกในอนาคต หลักธรรมาภิบาลมีประโยชน์ต่อภาครัฐ ในขณะที่

³⁵ สถานกักขังกลางจังหวัดตราด. หลักธรรมาภิบาล. ตราด: กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม, 2565.

สถาพร วิชัยรัมย์³⁶ ได้กล่าวว่า ธรรมนูญเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขมีความรู้สึกสามัคคีและร่วมกัน เป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ ประเทศ ช่วยลดบรรเทาหรือแก้ปัญหาถึงแม้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรงแต่ธรรมนูญจะช่วย ลดหรือบรรเทาความรุนแรงลงไปและปัญหาที่ไม่รุนแรงก็อาจจะไม่เกิดขึ้นอีก อีกทั้งทำให้สังคมมีความ เข้มแข็งทุกด้าน ทั้งทางคุณค่าและจิตสำนึกทางสังคม การเมือง ช่วยให้ระบบบริหารของรัฐมีความ ยุติธรรม เป็นที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยมีคนเป็นศูนย์กลาง อย่าง แท้จริง ทำให้สังคมไทยเป็นสังคมเสถียรภาพ พัฒนา และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข สร้างความเข้มแข็ง ให้ประชาคมและเพิ่มการมีส่วนร่วม ลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวงและส่งเสริมให้คนมีความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความเป็นธรรมในสังคมและสร้างผลประโยชน์ให้กับคนทุกระดับ และมีส่วนในการเกื้อหนุนสังคม ประชาธิปไตยจะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการตรวจสอบการทำงานของรัฐโดย ประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า ผลกระทบต่อธนาคารหรือ สถาบันการเงินทั้งที่เกิดจากรูปแบบปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นไม่เท่าเทียมกัน การปฏิบัติต่อลูกค้าและประชาชน โดยไม่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เป็นธรรม การปฏิบัติต่อพนักงานในองค์กรด้านผลตอบแทน สวัสดิการและ ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเพิกเฉยต่อการแข่งขันที่เป็นธรรม การผูกขาดเมืองและ วางตัวไม่เป็นกลาง การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณ การบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความสามารถในการปรับตัว การขาดความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง การไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของผู้สัญญา ความบกพร่องในการติดตามกระแสเงินสดที่เกิด จากการเปลี่ยนแปลงของรายงานงบดุลธนาคาร ความไม่พอเพียงของเงินกองทุน การดำเนินกิจการ หรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า เหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบในเชิงลบ ต่อธนาคาร ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า ถ้าองค์กรธนาคารและสถาบันการเงินสามารถ ดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลได้และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกทุกคน รวมถึงฝ่าย บริหารให้สามารถยอมรับและยึดเอาหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติอยู่เสมอ ก็จะสามารถสร้างผลกระทบ เชิงบวกกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายได้อย่างแน่นอน ทั้งนี้ก็เพราะแนวทางการดำเนินกิจการตาม หลักธรรมาภิบาลนั้น จะมุ่งเน้นความมีสำนึกรับผิดชอบต่อชั้นสูง ส่งเสริมการวางพื้นฐานด้านจริยธรรม และคุณธรรม จรรยาบรรณ ที่เกี่ยวข้องกับทุกมิติขององค์กร การที่องค์กรจะเจริญงอกงามได้อย่าง ยั่งยืนนั้นย่อมมาจากคนในองค์กรและผู้บริหาร ซึ่งหากสามารถที่จะปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร จัดการที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาลได้แล้ว ก็ย่อมที่จะประสบความสำเร็จและนำพาองค์กรไปสู่ ความยั่งยืนได้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการบริหารจัดการ องค์กรที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ได้ดังนี้

³⁶สถาพร วิชัยรัมย์. จริยธรรมสำหรับนักบริหาร. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2560.

1. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการมีส่วนในการบริหารจัดการอย่างเท่าเทียมกัน
2. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น
3. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อรัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)
4. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อลูกค้า
5. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อพนักงาน
6. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อคู่ค้า
7. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่
8. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเลือกปฏิบัติต่อพันธมิตรธุรกิจธนาคาร
9. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการขาดส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดูแลองค์กร
10. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการขาดการเผยแพร่หรือสื่อสารแนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชนผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
11. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจขาดความเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ รวมทั้งไม่เป็นไปตามกรอบนโยบายและการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ

จะเห็นได้ว่า ผลกระทบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากการมีส่วนในการบริหารจัดการอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการขาดกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและขาดกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนกับองค์กร ในขณะที่การเลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอันจากธนาคารไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นและไม่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่มีสาระสำคัญอย่างสม่ำเสมอ อาจทำให้การตัดสินใจหรือให้ความเห็นของผู้ถือหุ้นเกิดความผิดพลาดได้ ส่วนการเลือกปฏิบัติต่อรัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ที่เกิดจากการดำเนินกิจการที่ขัดต่อนโยบายและขาดศักยภาพในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของสถาบันการเงินของไทยตามนโยบายทางการเงินการคลังของประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) อาจจะสามารถบริหารจัดการสถาบันการเงินในประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอและอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศในด้านการเงินการคลังที่ยังยึดโยงอยู่กับสถาบันการเงินในประเทศได้ มากกว่านั้นการเลือกปฏิบัติต่อลูกค้าที่อาจเกิดจากการขาดความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็อาจจะขาดความเป็นธรรมในการบริการทางการเงินที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีความหลากหลายตามที่ลูกค้าต้องการ สิ่งนี้จะส่งผลเสียร้ายแรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและประชาชนโดยทั่วไป ในขณะที่การเลือกปฏิบัติต่อพนักงานผ่านระบบอุปถัมภ์อาจจะส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันในการปฏิบัติต่อทุกคนในองค์กรได้ มากกว่านั้นยังอาจจะส่งผลกระทบต่อผลการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมเป็นธรรมกับพนักงานบางกลุ่มได้อีกด้วย เช่นเดียวกับการเลือกปฏิบัติต่อคู่ค้าจากการขาดความเป็นธรรม เท่าเทียม และโปร่งใสต่อคู่ค้า แต่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือของพวกพ้องมากกว่า

ส่วนรวมและส่อไปในทางทุจริตคอร์รัปชันและเอารัดเอาเปรียบกับคู่ค้าทางธุรกิจ ที่จะกระทบกับความเชื่อมั่นและเชื่อถือในภาพลักษณ์ขององค์กรได้ ในขณะที่การเลือกปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่อื่นเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้กับเจ้าหน้าที่กลุ่มต่าง ๆ เพื่อรักษาชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือต่อเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ขาดความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือ และอาจเกิดการยกเลิกสัญญาต่าง ๆ และเกิดการฟ้องร้องเป็นคดีทางกฎหมายอื่น ๆ ตามมา ปัญหานี้จะสามารถยุติลงได้หากองค์กรนั้นให้ความสำคัญกับลูกหนี้เช่นเดียวกับลูกค้าหรือผู้ที่มาใช้บริการอย่างเท่าเทียม โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นกับลูกหนี้ก็ไม่ต่างอะไรจากการเลือกปฏิบัติต่อพันธมิตรธุรกิจธนาคาร ซึ่งก็อาจจะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้กับพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร และไม่ให้ความช่วยเหลือในการเอื้อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้พันธมิตรธุรกิจธนาคารขาดความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือในเครดิต และอาจเกิดการยกเลิกข้อตกลงทางการค้า การลงทุนในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นได้ ในขณะที่การขาดส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดูแลองค์กรที่เป็นผลมาจากการไม่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ ขาดการสร้างสรรค์กระบวนการมีส่วนร่วมที่กระทำผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ซึ่งจะส่งผลต่อการให้ความร่วมมือของพนักงานกับองค์กรเป็นไปแบบไม่เต็มใจ ก็ส่งผลกระทบต่อในเชิงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารหรือสั่งการจากข้างบนจะเข้ามาครอบงำความคิดของสมาชิกในองค์กรในที่สุด ในส่วนของการขาดการเผยแพร่หรือสื่อสารแนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชนผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจเกิดจากธนาคารอาจมิได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง โดยเฉพาะการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อสาธารณชน ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อมร่วมกับธนาคาร และอาจส่งผลต่อความไว้วางใจถึงความโปร่งใสของธนาคารได้ มากกว่านั้น การปฏิบัติงานที่ขาดความเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ รวมทั้งไม่เป็นไปตามกรอบนโยบายและการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่วางไว้ในทุกกรณีอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงเกิดการแทรกแซงจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งจากภาครัฐ ภาคการเมืองหรือผู้มีอำนาจในบ้านเมืองและกลุ่มผลประโยชน์สุดท้ายการตัดสินใจหรือการใช้ดุลพินิจก็อาจไปอย่างไม่ถูกต้อง บิดเบือน ไม่ยุติธรรมหรือเท่าเทียมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรอาจเป็นไปในทางลบและอาจจะไม่ได้รับความเชื่อถือและ

ไว้วางใจจากลูกค้าและประชาชนได้ ซึ่งจากการศึกษาของนิรมล เสริมทรัพย์³⁷ ชี้ให้เห็นว่า การนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาประยุกต์ใช้จะสำเร็จได้หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการและผู้มีส่วนได้เสียที่ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และต้องทำงานในลักษณะที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนรับผิดชอบผลสำเร็จขององค์การ วางยุทธศาสตร์ของตัวองค์การ สรรหาตัวผู้บริหาร ดูแลเรื่องระเบียบการเงิน ระเบียบการบริหารงาน ระเบียบบุคคล ปัญหาการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง ซึ่งจะมีผลกระทบ

³⁷นิรมล เสริมทรัพย์. “การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมหาชน: สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดินและสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน”. วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์, ปีที่3 (1-2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2560, 267-286.

โดยตรงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมิติอื่น ๆ เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย โดยธนาคารและสถาบันการเงินเองก็จำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสียให้ถี่ถ้วนและครบทุกมิติ เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดและไม่ให้ต้องเผชิญกับความเสี่ยงในระดับที่สูงมากจนเกินไป

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นเกิดขึ้นมาจากหลายสาเหตุ ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น รัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล ลูกค่านักงานคู่ค้า เจ้าหนี้ พันธมิตร ธุรกิจธนาคาร ที่อาจจะไม่เท่าเทียมและเป็นธรรมนั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายมิติ ในขณะเดียวกันการขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดูแลองค์กร การขาดการเผยแพร่หรือสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจขาดความเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ ก็ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในระดับสูงด้วยเช่นกัน โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่า หากองค์กรหรือสถาบันการเงินสามารถที่จะบริหารจัดการองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาลได้แล้ว การบริหารจัดการผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดด้านผลกระทบก็จะสามารถปรับเปลี่ยนให้ไปเป็นเชิงบวกได้ไม่ยาก เพราะธรรมาภิบาลนั้นเป็นส่วนที่สำคัญของคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณขั้นสูง ซึ่งหากองค์กรสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ ก็จะช่วยให้การดูแลจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเสมอภาค เท่าเทียม และยึดเอาประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นที่ตั้ง ในขณะเดียวกันก็จะไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการอัตรัดเอาเปรียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น แต่จะให้ความสำคัญกับพวกเขาในฐานะหุ้นส่วนทางธุรกิจที่องค์กรมีอาจจะเลยและจะต้องให้ความสำคัญอยู่เสมอ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ได้ดังนี้

1. ผลกระทบต่อสังคมด้านการเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีเกียรติ
2. ผลกระทบต่อสังคมด้านการประพฤติดนโดยคำนึงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ
3. ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้านการส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา ร่วมพัฒนาสังคมชุมชน สิ่งแวดล้อม ตลอดจนมุ่งสร้างสรรค์และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
4. ผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมด้านการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องและเอื้อต่อความจำเป็นพื้นฐานของบุคคลและเป้าประสงค์ของสังคม ตามที่ระบุในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
5. ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้านระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับของผลกระทบเชิงลบ
6. ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมด้านการให้บริการลูกค้าที่เป็นคู่สัญญาของธนาคารพาณิชย์และลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการทั่วไปอย่างรับผิดชอบต่อผลักต้นให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน

7. ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมจากการไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของ กำรสุทธิ 3 ด้าน อันเนื่องมาจากการขาดศักยภาพหรือขีดความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารนั้น ๆ

จะเห็นได้ว่า ผลกระทบต่อสังคมด้านการเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นใน สังคมได้อย่างมีเกียรติ โดยมองว่าธนาคารยังคงมีบทบาทด้านความประพฤติและการปฏิบัติตนของทั้ง พนักงานและผู้บริหารที่ไม่สอดคล้องกับการเป็นพลเมืองที่ดี นอกจากจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ภายในองค์กรแล้ว ก็ยังส่งผลให้เกิดปัญหาการอยู่ร่วมกันของคนในหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและอาจ ลามไปถึงสังคมและการบริกาชุมชนได้ในที่สุด จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับปรุงและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีคุณภาพและรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน รวมถึงมีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และยึดถือเอาประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก เพื่อให้เกิดการประพฤติดนโดยคำนึงถึงหน้าที่ ความ รับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรและจะ คุณภาพการบริการต่อลูกค้าและประชาชน ในส่วนของการส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา ร่วม พัฒนาสังคมชุมชน สิ่งแวดล้อม ตลอดจนมุ่งสร้างสรรค์และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดยการ ส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญาจะกลายเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาคนซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญในการ ขับเคลื่อนประเทศ เพราะเมื่อคนในประเทศมีความรู้ มีปัญญาและสำนึกรับผิดชอบต่อทั้งสังคมและ สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว ภายใต้จิตสำนึกที่มีคุณภาพทางความคิด การวิเคราะห์เชิงเหตุผลและการ ตัดสินใจที่ผ่านการกลั่นกรองอย่างรอบคอบและรับผิดชอบต่อสังคม จะส่งผลให้สังคมเกิดสันติสุขและการ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสันติอย่างยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้ สอดคล้องและเอื้อต่อความจำเป็นพื้นฐานของบุคคลและเป้าประสงค์ของสังคม จะช่วยให้องค์กรและ สังคมสามารถปรับตัวให้สามารถรับแรงเสียดทานและความพร้อมในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อธนาคารและสามารถ ที่จะไว้วางใจให้ดูแลการเงินการลงทุนได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันและ อนาคตจะเปลี่ยนไปอย่างไรก็ตาม ในขณะเดียวกันธนาคารพาณิชย์ยังขาดศักยภาพในการเพิ่มระดับ ของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับของผลกระทบเชิงลบได้อย่างต่อเนื่อง และอาจไม่สามารถจัดการ กับความเสี่ยงที่มีต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อม อันเป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของ ธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เมื่อธนาคารพาณิชย์ยังขาดศักยภาพในการเพิ่มระดับของ ผลกระทบเชิงบวกแล้วก็จะส่งผลทางลบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในที่สุด มากกว่านั้น การให้บริการ ลูกค้าที่เป็นคู่สัญญาของธนาคารพาณิชย์และลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการทั่วไปอย่างรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ ให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืนผ่านกระบวนการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ สุดท้าย ผลกระทบต่อ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมจากการปฏิบัติตามหลักของกำรสุทธิ 3 ด้าน จะช่วยเพิ่มศักยภาพ หรือขีดความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารนั้น ๆ รวมถึงจะต้องไม่พยายามก่อความเสียหาย และใช้การเงินเชิงรุกในการสร้างประโยชน์แก่สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อ การเป็นธนาคารที่ยั่งยืนได้ ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเกิดความมั่นคง ความไว้วางใจและความ น่าเชื่อถือในสายตาของประชาชนว่า จะสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีความรับผิดชอบต่อทั้งสังคมและ สิ่งแวดล้อมและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนตามเจตนารมณ์ได้ มากกว่านั้น หลักของกำร สุทธิ 3 ด้าน จะยังคงเป็นหลักสำคัญที่องค์กรจะต้องนำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์การอยู่เสมอ รวมถึง จะต้องสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญให้กับสมาชิกทุกคนในองค์กร จนกลายมา

เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ตีร่วมกัน ซึ่งก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการก้าวไปสู่องค์กรที่ยั่งยืนในอนาคต สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dicuonzo, Donofrio, and Iannuzzi³⁸ ที่ค้นพบว่า ไม่เพียงแต่เพิ่มความตระหนักของธนาคารในการผสมรวมความยั่งยืนในการกำกับดูแลกิจการ แต่ยังรวมถึงความแตกต่างที่แข็งแกร่งในพฤติกรรมองค์กรและช่องว่างขนาดใหญ่สำหรับการปรับปรุง แท้จริงแล้วพบว่า มีเพียงครึ่งหนึ่งของธนาคารที่ทำการสำรวจเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการประเด็นด้านความยั่งยืนในกระบวนการธุรกิจและธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมนี้ได้รับแรงผลักดันเป็นพิเศษจากคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งมีขนาดและองค์ประกอบที่ส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานโดยรวมอย่างยั่งยืน นักลงทุนที่ให้ความสนใจมากขึ้นเกี่ยวกับประเด็นด้านความยั่งยืน สามารถระบุและเลือกธนาคารที่ใช้เกณฑ์ ESG ได้ดีที่สุดในระบบการกำกับดูแลกิจการของตน ธนาคารสามารถนำรูปแบบการวิจัยของเราไปใช้เป็น เครื่องมือวินิจฉัยเพื่อดำเนินกระบวนการประเมินตนเองและระบุช่องทางที่เป็นไปได้ สำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานได้ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Kluzza, Ziolo and Spoz³⁹ ที่พบว่า นวัตกรรมส่งผลต่อรูปแบบธุรกิจที่ยั่งยืนในทางบวกอย่างชัดเจนโดยทั่วไปสำหรับทุกประเทศ นอกจากนี้ยังมีหลักฐานที่ชัดเจนพอสมควรว่าการปลูกฝังทุนทางสังคมส่งผลต่อรูปแบบธุรกิจที่ยั่งยืนในทางบวก ข้อจำกัดและความท้าทายของการศึกษานี้คือการรวมปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลในการวิเคราะห์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดมาตรฐานและการจัดหมวดหมู่ แนวทางและวิธีการวิจัยประยุกต์ช่วยให้สามารถเอาชนะปัญหาเหล่านี้ได้ด้วยเช่นกัน

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งหมดนี้ จะส่งผลกระทบกลับไปยังองค์กรหรือสถาบันการเงินในทางลบอย่างแน่นอนทั้งการเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีเกียรติ การประพุดิติน โดยคำนึงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ การส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา ร่วมพัฒนาสังคมชุมชน สิ่งแวดล้อม การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องและเอื้อต่อความจำเป็นพื้นฐานของบุคคลและเป้าประสงค์ของสังคม การเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับของผลกระทบเชิงลบ การให้บริการลูกค้าที่เป็นคู่สัญญาและลูกค้าและการไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของ ก้าวโรสุติ 3 ด้าน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทุกท่านเห็นตรงกันว่า ถ้าองค์กรหรือสถาบันการเงินของไทยสามารถที่จะนำหลักการด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ก็จะช่วยให้ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปเป็นเชิงบวกได้ในที่สุด ทั้งนี้ก็เพราะว่า แนวทางการดำเนินกิจการภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีจะช่วยให้องค์กรนั้น สามารถที่จะรับรู้ เข้าใจและปฏิบัติกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม เสมอภาคและเท่าเทียม

³⁸Dicuonzo, G., Donofrio, F., and Iannuzzi, A.P. "The integration of sustainability in corporate governance systems: an innovative framework applied to the European systematically important banks". *Int. J. Discl. Gov.*, 19, January 2022, 249–263.

³⁹Kluzza, K., Ziolo, M., and Spoz, Z. "Innovation and environmental, social, and governance factors influencing sustainable business models - Meta-analysis". *Journal of Cleaner Production*, Vol. 303, June 2021, 127-135.

กันได้ โดยเฉพาะเมื่อองค์กรสามารถที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีธรรมาภิบาลในทุกมิติแล้ว ก็จะช่วยให้การกำหนดทิศทางของผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมให้ไปในเชิงบวก และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของตนได้อย่างเหมาะสมได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินกิจการของสถาบันการเงินส่งผลกระทบต่อทั้งเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรที่ยั่งยืนด้วยเช่นกัน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหา

1. ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร สามารถสรุปได้ทั้งหมด 6 แนวทาง ดังนี้

1.1 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐในฐานะเจ้าของ

1.2 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการไม่เคารพสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

1.3 แนวทางการแก้ปัญหาด้านความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

1.4 แนวทางการแก้ปัญหาด้านบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.5 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส

1.6 แนวทางการแก้ปัญหาด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ

จะเห็นได้ว่า ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคารที่ประกอบด้วย 6 ด้าน จะเริ่มต้นตั้งแต่การดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐในฐานะเจ้าของ ซึ่งธนาคารพาณิชย์จำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐและหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างเคร่งครัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนธุรกิจของธนาคาร ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ จะต้องมุ่งเน้นการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้อย่างครบถ้วน และสื่อสารเผยแพร่แนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชนอย่างเหมาะสมและทั่วถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันธนาคารพาณิชย์ในฐานะสถาบันการเงินหลักของประเทศจำเป็นที่จะต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้นและไม่พยายามกระทำการใดเป็นการละเมิดหรือลดทอนสิทธิของผู้ถือหุ้นโดยไม่จำเป็น รวมถึงจะต้องไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างไม่เท่าเทียมกัน บนสิทธิพื้นฐานอย่างเป็นธรรมตามที่กฎหมายกำหนดและต้องได้รับข้อมูลต่าง ๆ อย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถนำไปใช้ประกอบกับการตัดสินใจได้อย่างเพียงพอ มากกว่านั้น คณะกรรมการจำเป็นต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการไว้อย่างชัดเจน โดยทุกคน

จะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความซื่อสัตย์เป็นที่ประจักษ์ และมีส่วนร่วมในการทบทวนและให้ความเห็นชอบกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ รวมถึงจัดให้มีการกระบวนการตรวจสอบและสอบทานระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง การรายงานทางการเงิน และการติดตามให้มีการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ในขณะเดียวกันก็ต้องใส่ใจคอยสอดส่องดูแลและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายจัดการ กรรมการและภาครัฐ บนพื้นฐานการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอิสระ มีรับฟังปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงเกิดการปรับเปลี่ยนหรือยับยั้งการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน รวมถึงมีกระบวนการประเมินตนเองที่โปร่งใส สมเหตุสมผลตามความเป็นจริงมากที่สุด ในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าไปมีส่วนในการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมและเท่าเทียมกัน รวมถึงจะต้องมีกระบวนการสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอตามนโยบายของรัฐและหน่วยงานที่กำกับดูแลทุกภาคส่วน มากกว่านั้นในส่วนของลูกค้า ธนาคารพาณิชย์จะต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานโดยไม่เลือกปฏิบัติ มากกว่านั้นก็ต้องดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมและมีการกำหนดผลตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมเป็นธรรมผ่านกระบวนการสร้างสรรค์อย่างมีส่วนร่วมผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ รวมถึงการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่และพันธมิตรธุรกิจธนาคารที่จะต้องมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้อย่างเคร่งครัด มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส จำเป็น ถูกต้อง เชื่อถือได้ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน ผ่านรายงานทางการเงินที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการบัญชีภายใต้การกำกับดูแลของ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง มากกว่านั้น ธนาคารพาณิชย์จะต้องดำเนินกิจการภายใต้หลักแห่งจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงานธนาคาร สถาบันการเงินอื่น สังคมและประเทศชาติ อย่างเท่าเทียม ยุติธรรมและโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต การแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่ฝักใฝ่การเมืองและวางตัวเป็นกลาง โดยมีการบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์สูงสุดให้สังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ ดังนั้น เมื่อธนาคารพาณิชย์ต้องการที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียแล้ว การมุ่งเน้นความเท่าเทียมและการจัดรายงานทางการเงินที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการบัญชีที่โปร่งใส ก็จะช่วยให้ปัญหาด้านนี้สามารถที่จะคลี่คลายลงไปได้ในที่สุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Saxena, Dhall and Malik⁴⁰ ที่พบว่า การธนาคารที่ยั่งยืนจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ผลการวิจัยยังเน้นย้ำอีกว่า ประเด็นด้านความยั่งยืนที่ธนาคารมุ่งเน้นนั้นเกี่ยวข้องกับการพิจารณาด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ประเด็นด้านธรรมาภิบาลยังไม่ได้รับการพิจารณาจากหลายฝ่าย ยิ่งกว่านั้น การศึกษาฯ ยังเผยให้เห็นว่ายังไม่มีแนวทางที่ระบุโดยธนาคารกลางแห่งอินเดีย (RBI) สำหรับ

⁴⁰Saxena, D., Dhall, N., and Malik, R. “Sustainable banking: A roadmap to sustainable development”. *Corporate Governance and Sustainability Review*, Vol. 5 (3), September 2021, 42-55.

แนวทางปฏิบัติด้านการธนาคารที่ยั่งยืนในอินเดียจนถึงปัจจุบัน ข้อมูลเชิงลึกที่ได้รับจากการศึกษาจะ
ช่วยเสริมวรรณกรรมที่มีอยู่เกี่ยวกับการธนาคารที่ยั่งยืน การค้นพบนี้จะช่วยในการพัฒนากรอบการ
ทำงานใหม่สำหรับการประเมินประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติด้านการธนาคารที่ยั่งยืน

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่ม
ตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า แนวทางการแก้ปัญหาด้าน
ธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคารทั้ง 6 แนวทาง ไม่ว่าจะเป็นด้านการดำเนินการตาม
นโยบายของภาครัฐในฐานะเจ้าของ การไม่เคารพสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ด้านความ
รับผิดชอบของคณะกรรมการ ด้านบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ
และความโปร่งใสและด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ ล้วนแล้วแต่เป็นแนวทางการแก้ปัญหาที่มุ่งเน้น
ไปที่การปรับแนวทางการปฏิบัติขององค์กรต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างมี
ธรรมาภิบาล และผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกทุกท่านก็เห็นตรงกันว่า แนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จะ
สามารถบรรลุผลสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่ดีเข้ามาช่วย ใน
ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในองค์กรถึงการสร้างวัฒนธรรมที่ดีภายใต้แนวคิด
ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้สมาชิกทุกคนสามารถที่จะเข้าใจและมีสำนึกรับผิดชอบต่อทั้งองค์กรของ
ตนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้อย่างเป็นธรรมชาติ มากกว่านั้น การดำเนินการตามนโยบายของ
ภาครัฐอย่างมีความรับผิดชอบต่อกรรมการภายใต้เคารพในสิทธิและความเท่าเทียมกันของทุกฝ่าย
จะช่วยให้สถาบันการเงินนั้นสามารถที่จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ เพราะลูกค้าหรือ
ประชาชนทั่วไปนั้นมองว่า สถาบันการเงินในประเทศนั้นควรที่จะดำเนินกิจการภายใต้ข้อกำหนด
และนโยบายของภาครัฐอย่างเข้มงวด มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ภายใต้การปฏิบัติต่อ
คนเหล่านั้นอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งแนวทางปฏิบัติเหล่านี้ล้วนแล้วแต่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการอย่างมี
ธรรมาภิบาล ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทุกท่านมองว่า องค์กรทุกองค์กรจะสามารถก้าวไปสู่องค์กรที่ยั่งยืนได้จำเป็น
ที่จะต้องยึดหลักการบริหารที่ดีนี้ เป็นส่วนสำคัญที่องค์กรจะต้องยึดถือและปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรม
องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะพัฒนาไปได้ภายใต้หลักการที่เชื่อมโยงกับความยั่งยืนทั้งด้าน
เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรวม

2. ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคาร ผู้วิจัย
สามารถสรุปได้ 20 แนวทาง ดังนี้

2.1 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการขาดความรับผิดชอบต่อในการบริหารความเสี่ยงใน
ภาพรวม

2.2 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่
ครอบคลุมทุกประเภท

2.3 แนวทางการแก้ปัญหาเรื่ององค์กรไม่มีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้วย
ตนเอง

2.4 แนวทางการแก้ปัญหาเรื่องการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้
สอดคล้องกับกลยุทธ์ในทุกมิติ

2.5 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการ
นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม

2.6 แนวทางการแก้ปัญหาด้านคู่สัญญา (Counter party) ของธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้กับธนาคาร

2.7 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะทั้งที่อยู่ในงบแสดงฐานะทางการเงิน และนอกงบแสดงฐานะทางการเงินที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย ราคาตราสารทุน อัตราแลกเปลี่ยนและราคาสินค้าโภคภัณฑ์

2.8 แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากการไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ กับปริมาณความต้องการใช้เงินของธนาคารได้ทันเวลา

2.9 แนวทางการแก้ปัญหาการขาดธรรมมาภิบาลในองค์กร โดยมีสาเหตุมาจาก กระบวนการปฏิบัติงานภายในบุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์จากปัจจัยภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของธนาคาร

2.10 แนวทางการแก้ปัญหาความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจที่ yak ต่อการคาดเดา

2.11 แนวทางการแก้ปัญหาจากการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ ทั้งด้านสัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และภาระผูกพันแก่ลูกหนี้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือโครงการใดโครงการหนึ่ง

2.12 แนวทางการแก้ปัญหาจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของคู่สัญญา จึงทำให้ความเสี่ยงด้านการตลาดของธนาคารไม่อยู่ภายใต้เพดานความเสี่ยงที่กำหนด

2.13 แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากประเทศคู่สัญญา (Country Risk) โดยธนาคารอาจมีได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุน ซึ่งจะก่อภาระผูกพันแก่ประเทศคู่สัญญาแต่ละประเทศ

2.14 แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพ โดยอาจมีได้จัดทำแผนการบริหารรองรับความเสี่ยงอันเกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพไว้ และมีได้มีการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญให้พอเพียงกับความเสียหาย

2.15 แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากภาระผูกพันนอกงบดุล

2.16 แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภท อสังหาริมทรัพย์

2.17 แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

2.18 แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

2.19 แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากสภาพคล่อง

2.20 แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากความไม่พอเพียงของเงินกองทุน

จะเห็นได้ว่า ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคารชี้ให้เห็นว่า ทุก ๆ แนวทางล้วนแล้วแต่จะช่วยให้องค์กรหรือสถาบันการเงินสามารถที่จะปรับปรุงและพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่องได้ ทั้งนี้เพราะว่า ประการแรก ธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการกำหนดแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง ร่วมกับการประเมินความเสี่ยงและมีแนวทางที่ชัดเจนในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งระบบการติดตามกำกับที่สามารถตรวจสอบผลการดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว แนวทางต่อมา คือ ธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการนำความเสี่ยงทุกประเภทขึ้นมาพิจารณาและกำหนดนโยบายเพื่อไปบริหารในแต่ละประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านเครดิต การตลาด สภาพ

คล่อง การปฏิบัติการ กลยุทธ์ และความชื่อเสียงของธนาคาร รวมทั้งจำเป็นที่จะต้องกำหนดมาตรฐาน และกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กรให้อยู่ในระดับที่เป็นสากลและสามารถยอมรับได้อยู่เสมอ และเพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องตรวจสอบและติดตามให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์และกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการติดตามกำกับทบทวนปัจจัยเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เป็นสากลและสามารถยอมรับได้อยู่เสมอ แนวทางต่อมาคือธนาคารพาณิชย์จะต้องกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกประเด็นในทุก ๆ มิติ ทั้งด้านการประเมิน ติดตามและดูแลปริมาณความเสี่ยงของธนาคารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเป็นสากลและสามารถยอมรับได้อยู่เสมอ มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมได้ ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินสภาพคล่องของคู่สัญญาอยู่เสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อให้แน่ใจว่าความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางการเงินของคู่ค้ากับธนาคารจะยังคงได้รับความไว้วางใจและมีความน่าเชื่อถืออยู่เสมอ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากคู่สัญญาของธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ได้ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการเฝ้าติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์การเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย ราคาตราสารทุน อัตราแลกเปลี่ยนและราคาสินค้าโภคภัณฑ์อย่างใกล้ชิด เพื่อให้แน่ใจว่าธนาคารจะยังคงมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะได้ มากกว่านั้นธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการหาแหล่งเงินทุนสำรองอื่น ๆ ที่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ทันที โดยอาศัยการกลยุทธ์ด้านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่า ในทุก ๆ สถานการณ์ธนาคารจะยังคงมีแหล่งเงินทุนสำรองที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดเพื่อการชำระหนี้ได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดได้ และจะต้องใช้การจะต้องประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและระบบ (Operational Risk) ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการขาดธรรมาภิบาลในองค์กรได้ รวมถึงจัดให้มีทีมงานในการติดตามและเฝ้าดูความเคลื่อนไหวของสถานะเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้แน่ใจอยู่เสมอว่าการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาจะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารมากจนเกินไป และจะสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อรับมือกับทุกสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ร่วมกับการจัดทำแผนการกระจายความเสี่ยงจากการปล่อยสินเชื่อและเงินเพื่อการลงทุน รวมถึงมีทีมงานในการปรับโครงสร้างของสินเชื่อในแต่ละประเภทไม่ให้เกิดกระจุกตัวอยู่ที่จุดใดจุดหนึ่ง พร้อม ๆ กับจะต้องมีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินสภาพคล่องของคู่สัญญาอยู่เสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อให้แน่ใจว่าความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางการเงินของคู่สัญญากับธนาคารจะยังคงได้รับความไว้วางใจและมีความน่าเชื่อถืออยู่เสมอ ในส่วนของการจัดทำรายงานผลการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุนไปยังกระทรวงการคลัง เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการทำสัญญาทางการเงินกับประเทศคู่สัญญาที่มีความต้องการจะเข้ามาลงทุนในประเทศ ทั้งนี้ก็เพื่อให้แน่ใจว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจาก

ประเทศคู่สัญญาจะไม่ผิดสัญญาด้านภาระผูกพันกับธนาคารได้ และจะต้องจะต้องมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการเพื่อรองรับความเสี่ยงอันเกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพไว้ และจะต้องมีแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมถึงจะต้องมีการตั้งสำรองเงินจำนวนหนึ่งเพื่อใช้เป็นค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญให้พอเพียงกับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากหนี้ด้อยคุณภาพได้ตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกัน ธนาคารพาณิชย์จะต้องจัดทำแผนการควบคุมหรือกำหนดเขตแดนการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญาแต่ละราย และจะต้องมีมาตรฐานในการกำหนดเขตแดนการรับความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา (Country Risk) รวมทั้งจะต้องมุ่งเน้นการติดตามความเสี่ยงตามสถานการณ์และการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของธนาคารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ร่วมกับการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินราคาหลักประกันที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อให้แน่ใจว่ามูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์จะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและผลประโยชน์ขององค์กรจนอาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่มีอาจได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ในขณะที่เดียวกันก็จะต้องกำหนดเขตแดนการรับความเสี่ยงสูงสุดจากอัตราแลกเปลี่ยนไปอย่างเหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจ ณ ช่วงเวลานั้น ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้แน่ใจว่าความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนไม่ได้ทำให้ผลการดำเนินงานของธนาคารตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กรมากจนเกินไป ร่วมกับการกำหนดเขตแดนการรับความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ย โดยวัดเป็นร้อยละของรายได้และเงินกองทุน ทั้งนี้ก็เพื่อให้แน่ใจว่าความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยจะไม่ได้ทำให้ผลการดำเนินงานของธนาคารตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กรมากจนเกินไป มากกว่านั้นก็จะต้องส่งเสริมให้มีการติดตามกระแสเงินสดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของรายงานงบดุลธนาคาร เช่น การฝากเงิน การถอนเงิน การเบิกจ่ายเงินกู้ การชำระคืนหนี้ ซึ่งจะช่วยให้การคาดคะเนปริมาณเงินที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละวันสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและพอเพียงกับความต้องการใช้เงินสำหรับการปล่อยสินเชื่อในทุก ๆ ประเภท และจะต้องมีการนำข้อมูลจากสถาบันจัดอันดับเครดิตภายนอก มาทำการวิเคราะห์และใช้ในการคำนวณหาสินทรัพย์เสี่ยงและรายการนอกงบดุลตามน้ำหนักความเสี่ยงที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ทั้งนี้ก็เพื่อให้แน่ใจว่าความไม่พอเพียงของเงินกองทุนจะได้รับการแก้ไขและมีการป้องกันไว้ก่อนอยู่เสมอ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวทางการแก้ปัญหาทั้ง 20 แนวทาง ดังที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ไว้ในข้างต้น เป็นแนวทางที่จะช่วยให้องค์กรหรือสถาบันการเงินสามารถที่จะแก้ไขวิกฤตที่ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างยั่งยืน สามารถที่จะบริหารจัดการองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพได้ สอดคล้องกับแนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยงของ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่กล่าวว่า ความเสี่ยงในประเด็นสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นอีกประเด็นที่ธนาคารต้องให้ความสำคัญเนื่องจากเชื่อมโยงไปถึงการปล่อยสินเชื่อให้แก่ธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ความเสี่ยงจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่เชื่อมโยงกับจำนวนความต้องการใช้สินค้าและผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เชื่อมโยงต่อผลผลิตในอุตสาหกรรมเกษตรและประมง ความเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงาน หรือประเด็นสิทธิมนุษยชนที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลักในการกระบวนการผลิต ความเสี่ยงจากตัวธนาคารเองโดยตรงในการให้คำแนะนำทางการเงินและการลงทุนแก่ลูกค้าที่อาจไปส่งเสริมหรือเพิ่มประเด็นลบให้แก่สังคมและสิ่งแวดล้อม liability claims จากการที่ลูกค้าสินเชื่อของธนาคารถูกฟ้องร้องหรือมีภาระทางกฎหมายอันเนื่องมาจากปล่อย

มลพิษและสร้างความเสียหายให้กับสิ่งแวดล้อมและประชาชน ซึ่งภาระดังกล่าวถูกโยกโยมายังธนาคารให้ต้องรับผิดชอบไปด้วยในฐานะผู้ให้สินเชื่อที่ไม่ได้กลั่นกรองว่าลูกค้าได้ปฏิบัติตามกฎหมายหรือไม่⁴¹ เช่นเดียวกับแนวคิดจากธนาคาร UOB⁴² ที่กล่าวว่า การบริหารและจัดการความเสี่ยงส่งผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของพนักงานทุกคนในองค์กร การบริหารและจัดการความเสี่ยงที่รัดกุมนี้ช่วยชำระไว้ซึ่งค่านิยมของธนาคารสร้างคุณค่าระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของธนาคาร ปกป้องชื่อเสียง และเสริมสร้างความตระหนักรู้ การตัดสินใจ และพฤติกรรมที่เหมาะสมและเกี่ยวเนื่องกับการรับความเสี่ยงภายใต้กรอบธรรมาภิบาลของเรา วัฒนธรรมการบริหารและจัดการความเสี่ยงที่ดีถือเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งช่วยให้ธนาคารระบุ ประเมิน ติดตาม ตรวจสอบ รายงาน และจัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่าง ๆ อย่างเป็นระบบในระยะเวลาที่เหมาะสม การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารและจัดการความเสี่ยงตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมที่เรายึดถือได้แก่ คุณธรรม สร้างสรรค์ เป็นหนึ่งเดียว และมุ่งมั่นและยังถือเป็นหัวใจหลักของวัฒนธรรมองค์กรของทั้งกลุ่มธนาคาร ครอบคลุมการทำงานที่ครอบคลุมถึงนโยบาย การบังคับใช้หลักธรรมาภิบาลด้านความเสี่ยงที่รัดกุม การสร้างสมดุลของการเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคง การรู้รับผิดชอบในทุกการตัดสินใจและการกระทำที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการสร้างเสริมความตระหนักรู้ การมีส่วนร่วมและพฤติกรรมที่ไปในทิศทางเดียวกันของพนักงานทุกคน และจัดทำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า แนวทางการแก้ปัญหาทั้ง 20 แนวทางดังที่ผู้วิจัยได้ค้นพบและได้ทำการวิเคราะห์ไว้ นั้น ผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งโดยมีความเป็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์กรจะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้ จำเป็นต้องใช้การบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพและสำนักรับผิดชอบขั้นสูงของทุกคนในองค์กร กรรมการบริหาร รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งการแก้ปัญหาด้านการขาดความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสม ด้านคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระ การชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด การเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะการขาดธรรมาภิบาลในองค์กร ความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจที่yakต่อการคาดเดา ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย สภาพคล่อง การกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ หนี้ต่อคุณภาพ ภาระผูกพันนอกงบดุล การเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์และความไม่พอเพียงของเงินกองทุน ทั้งหมดทั้งสี่นี้จำเป็นที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น แต่ก็มีคามจำเป็นที่จะต้องดำเนินการภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรวม ดังนั้น ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การปรับตัวให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์เช่นนี้จึงจำเป็นที่จะต้องใช้การบริหารจัดการภายใต้แนวคิดที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูง

⁴¹ เรื่องเดิม.

⁴² เรื่องเดิม.

ทั้งนี้ก็เพราะว่า โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวที่รวดเร็วจึงจะอยู่ได้ภายใต้บริบทเช่นนี้ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีความยืดหยุ่นสูงและมีความคล่องตัวสูงจะสามารถอยู่รอดได้อย่างแน่นอน แต่เชื่อว่าไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีศักยภาพหรือสมรรถนะสูงเพียงใดก็ตาม หากไม่มีธรรมาภิบาลแล้วก็จะยอมมีอาก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืนได้ เพราะองค์กรเหล่านั้นนอกจากจะต้องพยายามสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรแล้ว ความตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และสิ่งแวดล้อมจะต้องถูกนำมาพิจารณาาร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ก็เพราะ องค์กรจะมีอายุอยู่ได้อย่างยั่งยืนหากมุ่งแต่จะแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนและมองข้ามสำนึกรับผิดชอบต่อคนรอบข้าง การกระทำธุรกิจควบคู่ไปกับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรจำเป็นต้องกระทำไปพร้อม ๆ กันอย่างไร้รอยต่อ การบริหารจัดการองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาลจึงถูกนำมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปสู่ความยั่งยืนได้ องค์กรที่มีธรรมาภิบาลจะได้รับการยอมรับนับถือและมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อสายตาสาธารณชน ซึ่งก็ได้รับการพิสูจน์มาแล้วในองค์กรระดับโลกในปัจจุบัน

3. ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการธรรมาคารที่รับผิดชอบ

การเป็นธรรมาคารเพื่อความยั่งยืนแห่งอนาคตนั้น ปัญหาด้านการธรรมาคารที่รับผิดชอบในหลายมิติก็ควรได้รับการพิจารณาและแก้ไขเพื่อให้ธรรมาคารเป็นองค์กรที่มีความพร้อมที่จะก้าวไปสู่องค์กรที่มีความยั่งยืนได้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ 11 แนวทาง ดังนี้

3.1 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการประพติตนเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีเกียรติ

3.2 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการประพติตนโดยคำนึงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ

3.3 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา ร่วมพัฒนาสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ตลอดจนมุ่งสร้างสรรค์และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

3.4 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการให้ความร่วมมือสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลเพื่อผลประโยชน์ของประเทศ

3.5 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องและเอื้อต่อความจำเป็นพื้นฐานของบุคคลและเป้าประสงค์ของสังคม ตามที่ระบุในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

3.6 แนวทางการแก้ปัญหาด้านผลกระทบและการกำหนดเป้าหมาย

3.7 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการให้บริการลูกค้าที่เป็นคู่สัญญาของธรรมาคารพาณิชย์และลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการทั่วไปอย่างรับผิดชอบต่อผู้ผลิตต้นให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน

3.8 แนวทางการแก้ปัญหาด้านผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

3.9 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรม

3.10 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านความโปร่งใสและการตรวจสอบได้

3.11 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาขาดการควบคุมกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ป้องกันความเสียหายอันเนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของพนักงาน และจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)

จะเห็นได้ว่า แนวทางการแก้ปัญหาด้านการธนาคารที่รับผิดชอบทั้ง 11 ด้านข้างบน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้และสามารถสรุปได้ว่า การจะเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืนแห่งอนาคตนั้นจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะขัดขวางมิให้ธนาคารสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืนได้ ดังนั้น ปัญหาหลายประการในหลายมิติก็ควรได้รับการพิจารณาและแก้ไขเพื่อให้ธนาคารเป็นองค์กรที่มีความพร้อมที่จะก้าวไปสู่องค์กรที่มีความยั่งยืนได้ โดยเฉพาะการมุ่งเน้นการสร้างการรับรู้เรื่องการปรับตัวเข้าสู่สังคม การเป็นผู้อยู่ห่างความขัดแย้ง ปลูกฝังความประพฤติและการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับการเป็นพลเมืองที่ดี เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กรอย่างสันติสุขและกลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืนได้ ในขณะเดียวกันก็ต้องปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานและผู้บริหารหรือกรรมการให้รู้จักบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตน รวมถึงการมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งตนเองและองค์กร รวมถึงสร้างคุณค่าให้ตนเพื่อทำหน้าที่เป็นฟันเฟืองที่มีคุณภาพในการขับเคลื่อนองค์กรและเพื่อการพัฒนาประเทศ ร่วมกับการส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญาและพยายามที่จะออกไปหาชุมชนเพื่อทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ก็ยังจะต้องสร้างความร่วมมือกับภาครัฐ ทั้งในด้านนโยบายและในเชิงปฏิบัติ มุ่งเน้นประโยชน์สาธารณะร่วมกับการทำกำไรจากผลการดำเนินการอย่างไม่เอาเปรียบสังคมและสร้างภาระให้กับสิ่งแวดล้อมในเวลาเดียวกัน โดยการปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจ รวมถึงจะต้องมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในตลาดการเงินอยู่ตลอดเวลา ในขณะเดียวกันก็ต้องเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับของผลกระทบเชิงลบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมุ่งเน้นการจัดการกับความเสี่ยงที่มีต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อม อันเป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการให้บริการกับลูกค้าหรือประชาชนที่มีคุณภาพและเหมาะสมตามมาตรฐานด้านคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในสากล ทั้งนี้ก็เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งและการกระทบกระทั่งระหว่างธนาคารพาณิชย์และลูกค้าที่เกิดจากการให้บริการที่ไม่เหมาะสมและเท่าเทียม ให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือ สานสัมพันธ์ และเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในเชิงรุกและอย่างรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าประสงค์ทางสังคม มุ่งเน้นที่จะแปลงข้อผูกพันที่ได้เห็นพ้องตามหลักการ ไปดำเนินการให้เกิดผลผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมแห่งธนาคารที่รับผิดชอบอย่างเพียงพอตามหลักสากล รวมถึงมุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกของคนในองค์กรให้มีวัฒนธรรมของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถไว้วางใจได้สำหรับลูกค้า มีการจัดทำแผนการทบทวนแนวทางการปฏิบัติตามหลักการ ทั้งในระดับปัจเจกและในระดับกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ มีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ต่อผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในตอบสนองเป้าประสงค์ทางสังคมตามหลักการมีส่วนร่วมของธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ร่วมกับการกำหนดผู้รับผิดชอบและให้

อำนาจหน้าที่ในการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างชัดเจน ในขณะที่เดียวกันผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ก็จะต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ไม่ว่าปัญหาต่าง ๆ จะมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไรก็ตาม ทุก ๆ แนวทางเหล่านั้นก็ล้วนแล้วแต่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล ซึ่งผู้วิจัยก็เชื่อว่า หากองค์กรสามารถบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลได้แล้ว ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะคลี่คลายและถูกแก้ไขให้ดีขึ้นได้ในที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของหลักการธนาคารที่รับผิดชอบขององค์การสหประชาชาติ (UN Principles for Responsible Banking) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ 1) การปรับแนวทาง (Alignment) 2) ผลกระทบและการกำหนดเป้าหมาย (Impact & Target Setting) 3) ลูกค้าประจำและผู้ให้บริการ (Clients & Customers) 4) ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) 5) ธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรม (Governance & Culture) และ 6) ความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ (Transparency & Accountability)⁴³ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยยกระดับการดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นไปตามมาตรฐานสากล จะทำให้ธนาคารมีความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายที่สร้างผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ช่วยผู้รักษามาตรฐานสูงสุดด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ รวมถึงจะสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ปกป้องระบบการเงินจากการใช้ในทางที่ผิด ร่วมกับการสามารถผนวกหลักการด้านความยั่งยืนเข้าไว้ในแนวปฏิบัติเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนสำนึกในการดูแลสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ส่งเสริมให้เกิดการสนับสนุนการพัฒนาสังคมในด้านศิลปะ เยาวชน และการศึกษาในภาพรวมอีกด้วย

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า แนวทางการแก้ปัญหาด้านการธนาคารที่รับผิดชอบต่อเฉพาะการประพุดิตนเป็นพลเมืองที่ดี การรู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ทุนทางปัญญา ร่วมพัฒนาสังคมชุมชน สิ่งแวดล้อม การให้ความร่วมมือกับรัฐบาล การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ การให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของพนักงาน ธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรมด้านความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลายท่านมองว่า การธนาคารที่รับผิดชอบต่อสังคมนอกจากจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรแล้ว ยังจะต้องรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สาธารณะและสิ่งแวดล้อมทุกประเภทด้วย ดังจะเห็นได้จากแนวทางการปฏิบัติที่ดีตามแนวทางของการธนาคารที่รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งก็เชื่อมโยงกับหลักการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลในหลายมิติ ซึ่งองค์กรก็มีความจำเป็นที่จะต้องตระหนักและสามารถที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรให้สามารถผ่านพ้นปัญหาในมิติต่าง ๆ ไปด้วยการบริหารจัดการที่ดีภายใต้สำนึกรับผิดชอบต่อสังคมที่สูง มากกว่านั้น ธนาคารที่

⁴³United Nations. "Creating the future of banking". (Online). Available: <https://www.unepfi.org/banking/more-about-the-principles/>, 2023.

มีความรับผิดชอบจึงจำเป็นที่จะต้องมุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี เพื่อส่งเสริมการเป็นธนาคารที่รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้

4. ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน

การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืนควรได้รับการพิจารณาและแก้ไขเพื่อให้ธนาคารเป็นองค์กรที่มีความพร้อมที่จะก้าวไปสู่องค์กรที่มีความยั่งยืนได้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางการแก้ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืนได้ 6 แนวทาง ดังนี้

4.1 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของกำไรสุทธิในสามด้าน ทั้งด้านการดูแลผู้คน สิ่งแวดล้อม หรือความเจริญทางเศรษฐกิจได้พร้อมกัน

4.2 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการดำเนินธุรกิจที่อาจจะไม่ยึดโยงกับชุมชน

4.3 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า

4.4 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว

4.5 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการขาดการดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและครอบคลุม ซึ่งไม่เป็นไปตามคุณสมบัติของธนาคารที่ยั่งยืน

4.6 แนวทางการแก้ปัญหาด้านการขาดช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรม

จะเห็นได้ว่าแนวทางการแก้ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืนได้ทั้ง 6 แนวทาง ในช่วงต้นนั้น นอกจากจะเชื่อมโยงกับการธนาคารที่ยั่งยืนแล้ว ยังเชื่อมโยงเข้ากับการรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างแยกออกจากกันไม่ได้ โดยเฉพาะประเด็นด้านการปฏิบัติตามหลักของกำไรสุทธิในสามด้าน ทั้งด้านการดูแลผู้คน สิ่งแวดล้อม หรือความเจริญทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะมีความยึดโยงกับชุมชนและส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าผ่านวิสัยทัศน์ระยะยาวตามหลักธรรมาภิบาลและจัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรมที่หลากหลาย มีความโปร่งใสและตรวจสอบกลับได้ ซึ่งการเสริมสร้างศักยภาพหรือขีดความสามารถทางการแข่งขันและไม่พยายามก่อความเสียหายใด ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร แต่ใช้การเงินเชิงรุกในการสร้างประโยชน์แก่สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอเหมาะสมต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นการส่งเสริมสนับสนุนโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและเศรษฐกิจจริงในวงกว้าง รวมถึงการตอบสนองความต้องการทุนในพื้นที่ด้วยการสนับสนุนกิจการที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับชุมชนทั้งหมด ร่วมกับการสร้างความเข้าใจในธรรมชาติและความเสี่ยงของกิจกรรมทางธุรกิจที่ลูกค้าทำหรือดำเนินการอยู่ พยายามทำความเข้าใจในกิจกรรมทางธุรกิจ และช่วยเหลือให้ลูกค้าสามารถประกอบธุรกิจอย่างยั่งยืนกว่าเดิม ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตั้งแต่ระดับพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีความยืดหยุ่นต่อแรงกระแทกจากภายนอกและสภาพเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการมุ่งเน้นการปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นสูงที่โปร่งใสและครอบคลุมด้านธรรมาภิบาลและการรายงานผลการดำเนินงาน การถนอมความสัมพันธ์อย่างแข็งแกร่งกับผู้มีส่วนได้เสียของธนาคารทุกภาคส่วน รวมถึงการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีอยู่เสมอ ๆ และแก้ปัญหาด้านการขาดช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรมโดยการ

จัดทำแผนงานให้ครอบคลุมตั้งแต่การรับเรื่องร้องเรียน การสอบสวนข้อเท็จจริงและการสรุปผล รวมถึงการคุ้มครองผู้แจ้งเรื่องและบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติหน้าที่ของ กรรมการธนาคาร กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหาร และพนักงานของธนาคาร สอดคล้องกับแนวคิดของ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ในฐานะผู้กำกับดูแลสถาบันการเงินที่มีบทบาทส่งเสริมผลักดันให้ สถาบันการเงินในไทยมีความตระหนักและดำเนินการในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องมากขึ้น จึงได้มุ่งเน้นการ ส่งเสริมให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงินได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ ของการดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิดการธนาคารเพื่อความยั่งยืน โดย Kaeufer⁴⁴ ได้กำหนดระดับการ ดำเนินงานของสถาบันการเงินในเรื่องการธนาคารเพื่อความยั่งยืนไว้ 5 ระดับ โดยเริ่มจากระดับแรก คือ สถาบันการเงินสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้เชื่อมโยงกับธุรกิจหลักของ สถาบันการเงิน ระดับต่อมา คือ สถาบันการเงินมีการพัฒนาโครงการหรือผลิตภัณฑ์ที่ได้คำนึงถึง ประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สาธารณชนมีมุมมองต่อสถาบันการเงินที่ดีขึ้น แต่ยังคงเป็น ส่วนน้อย และแยกจากธุรกิจหลักของสถาบันการเงินในระดับที่ 3 สถาบันการเงินได้ผนวกแนวคิด เกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้ามาในทุกกิจกรรม และกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ ของสถาบันการเงิน โดยมีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินการในเรื่องนี้ ส่วนระดับที่ 4 สถาบัน การเงินมีกลยุทธ์ที่จะขยายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นนอกเหนือจากลูกค้า เช่น การสร้างเครือข่าย พันธมิตร เพื่อให้เกิดระบบนิเวศที่เกื้อกูลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับแรงผลักดันจากภายนอก และระดับที่ 5 สถาบันการเงินมีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ไขปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง โดยการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบนิเวศ ในขณะที่ Jeucken and Bouma⁴⁵ ก็ได้แบ่ง ระดับการดำเนินงานของสถาบันการเงินในเรื่องการธนาคารเพื่อความยั่งยืนไว้ 4 ระดับ เช่นกัน ประกอบด้วย ระดับที่ 1 สถาบันการเงินยังไม่มีความตระหนักถึงความสำคัญของการธนาคารเพื่อ ความยั่งยืน เนื่องจากอาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่อผลประโยชน์ของสถาบันการเงิน หลังจากนั้น ระดับที่ 2 สถาบันการเงินเริ่มมีการนำเอาหลักการด้านการธนาคารเพื่อความยั่งยืนมาปรับใช้กับ กระบวนการภายในของสถาบันการเงิน เช่น มีการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม มีการประเมินความ เสี่ยงด้านเครดิตที่คำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ต่อมาในระดับที่ 3 สถาบันการเงินใช้กลยุทธ์ เชิงรุกในการทำการตลาดและหาลูกค้าใหม่ ๆ รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น มีการจัดตั้งกองทุนสำหรับลงทุนเพื่อสิ่งแวดล้อม และระดับที่ 4 สถาบันการเงินมีหลักการในการ ดำเนินธุรกิจเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ยั่งยืนในระยะยาวสูงสุด ไม่ใช่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนทางการเงินใน ระยะสั้นสูงสุด โดยผู้ถือหุ้นของสถาบันการเงินต่างมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า แนวทางการแก้ปัญหาที่ ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืนนั้น มีความเชื่อมโยงกับหลายมิติและเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียหลาย

⁴⁴Kaeufer, K. Banking as a Vehicle for Socio-economic Development and Change: Case Studies of Socially Responsible and Green Banks. Cambridge, MA: MIT. 2010.

⁴⁵Jeucken, M. H. A., & Bouma, J. J. "The Changing Environment of Banks". Management International, Volume 27, Autumn, 1999, 21-35.

ฝ่าย โดยเฉพาะประเด็นด้านการปฏิบัติตามหลักของกำไรสุทธิในสามด้าน ทั้งด้านการดูแลผู้คน สิ่งแวดล้อม หรือความเจริญทางเศรษฐกิจที่ยึดโยงกับชุมชนและลูกค้าผ่านวิสัยทัศน์ระยะยาวตามหลักธรรมาภิบาลและจัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรมที่หลากหลาย มีความโปร่งใสและตรวจสอบกลับได้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลก็มองว่า สถาบันการเงินของไทยมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้ที่ต้องการใช้เงินทุน โดยมีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อ และผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร ผ่านการให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กับโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ส่งผลเสียต่อชุมชน เช่น สินเชื่อพลังงานสะอาด ซึ่งเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมถึงให้บริการทางการเงินโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคในระยะยาว ส่งเสริมกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีสะอาด สร้างกลุ่มลูกค้าใหม่และตลาดใหม่ ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับธนาคารเพื่อความยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวมากกว่าผลตอบแทนในระยะสั้น โดยมีการดำเนินงานและประกอบธุรกิจอย่างสำนึกและมีส่วนช่วยรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

การวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ 6 แนวทาง ดังนี้

1. ธนาคารจำเป็นต้องดำเนินการให้เกิดผลผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมแห่งธนาคารที่รับผิดชอบ
2. ธนาคารจำเป็นต้องให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบต่อผลักดันให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน และเปิดทางให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างความเจริญรุ่งเรืองร่วมกัน
3. ธนาคารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับบุคคลและสังคมตามความตกลงปารีสว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
4. ธนาคารจำเป็นต้องมีแนวทางการปฏิบัติตามหลักความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ต่อผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในตอบสนองเป้าประสงค์ทางสังคม
5. ธนาคารจำเป็นต้องปรึกษาหารือ สานสัมพันธ์และเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในเชิงรุกและอย่างรับผิดชอบต่อ
6. ธนาคารจำเป็นต้องเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวก พร้อมกับลดระดับผลกระทบเชิงลบอย่างต่อเนื่องและจัดการกับความเสี่ยงที่มีต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อม

จะเห็นได้ว่า ผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนนั้น จะมุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจและสังคมในระยะยาว โดยจะต้องดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) ตลอดจนการช่วยสร้างแรงผลักดันให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐวิสาหกิจ ภาคธุรกิจ และรัฐบาลดำเนินงานในทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

โดยเฉพาะการดำเนินการให้เกิดผลผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมแห่งธนาคารที่รับผิดชอบ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เป็นพื้นฐานของธรรมาภิบาลที่ดีในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อความยั่งยืน ซึ่งสามารถที่จะส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรให้เจริญเติบโตไปอย่างมีความมั่นคง และเป็นที่ยอมรับจากสังคมและสากล ร่วมกับการให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบต่อผู้ฝากเงินให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืนและเปิดทางให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างความเจริญรุ่งเรืองร่วมกัน ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการบริการที่มีคุณภาพภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จะช่วยให้ได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจจากบริการที่มีคุณภาพนั้น ๆ ได้อยู่เสมอ ดังนั้น การให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นความภักดีในตราสินค้าได้ด้วยเช่นกัน มากกว่านั้นธนาคารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับบุคคลและสังคมตามความตกลงปารีสว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากกลยุทธ์ทางธุรกิจนอกจากจะต้องสอดคล้องกับบริบทขององค์กรแล้ว ยังต้องสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจของธนาคารที่มีความเกี่ยวเนื่องกับกระแสการเงิน อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนทั้งในระดับโลกและระดับภูมิภาค การปรับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทของยุคสมัยจึงเป็นความท้าทายที่สำคัญของธุรกิจธนาคาร ในขณะที่ตัวธนาคารจะต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติตามหลักความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ต่อผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในตอบสนองเป้าประสงค์ทางสังคม ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใสเป็นหลักที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินกิจการที่สามารถตรวจสอบได้ในทุกมิติ เป็นพื้นฐานของการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันที่จะเกิดจากการบริหารจัดการองค์กร การแสดงความโปร่งใสตรวจสอบได้ต้องสังคมอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้องค์กรได้รับการยอมรับและไว้วางใจ รวมถึงเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรโดยรวม และมีแนวทางการสานสัมพันธ์และเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในเชิงรุกและอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การแสดงออกแนะนำหรือให้คำปรึกษาที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจการ เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นหลักสำคัญด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ในขณะที่ตัวธนาคารก็ต้องเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวก พร้อมกับลดระดับผลกระทบเชิงลบอย่างต่อเนื่องและจัดการกับความเสี่ยงที่มีต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการประกอบกิจการแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การสร้างผลกระทบเชิงบวกในทุก ๆ มิติ จึงเป็นสิ่งที่ธนาคารพึงกระทำให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม มากกว่าที่จะยอมรับผลกระทบที่อาจเป็นเชิงลบซึ่งแน่นอนว่าจะได้รับการต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือจากสังคมแน่นอน ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ในข้างต้นทำให้เห็นได้ว่า แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนนั้น มีความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่ายในหลายมิติ ดังนั้นการจะส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้นั้น ธนาคารจำเป็นต้องใช้การวิเคราะห์เชิงลึกและพิจารณาร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่าย เพื่อให้การไปสู่ธนาคารที่ยั่งยืนสามารถที่จะเกิดขึ้นได้จริงตาม

เจตนารมณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของการธนาคารเพื่อความยั่งยืนจะมุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจและสังคมในระยะยาว โดยดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) ตลอดจนการช่วยสร้างแรงผลักดันให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐวิสาหกิจ ภาครัฐ และรัฐบาลดำเนินการในทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งในประเทศไทยธนาคารพาณิชย์ที่นำวิถึปฏิบัติของธนาคารที่ยั่งยืนไปประยุกต์ใช้น่าจะมีโอกาสทางธุรกิจหลายประการในสามมิติใหญ่ของการธนาคารที่ยั่งยืน ได้แก่ การปล่อยสินเชื่อธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อ การปล่อยสินเชื่อรายย่อยอย่างรับผิดชอบต่อ และการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย ผ่านกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน จากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ มุ่งมั่นที่จะบริหารธุรกิจและขับเคลื่อนองค์กร ลูกค้า และสังคม สู่อนาคตที่ยั่งยืนสำหรับทุกคนทุกภาคส่วน โดยธนาคารได้นำประเด็นด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม (EES) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการนำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ขององค์การสหประชาชาติ (United Nations) ทั้ง 17 ข้อ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของธนาคาร และการกำหนดเป้าหมายและสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจในระยะสั้น และการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมเชิงธุรกิจที่สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมถึงมุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมทางธุรกิจมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจเป็นธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อ มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงปัจจัย ESG คำนึงถึงความยั่งยืนตลอดจนความเท่าเทียม เป็นธรรม และปรัชญาความยั่งยืน มุ่งเน้นพัฒนาและนำเสนอนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินบนพื้นฐานของการเชื่อมโยงมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล ในขณะเดียวกันก็ยังคงยึดมั่นปรัชญาในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานจริยธรรมและมุ่งมั่นสร้างสรรค์คุณค่าเพื่อทุกภาคส่วน รวมถึงส่งเสริมคู่ค้าพันธมิตรให้เติบโตไปด้วยกัน ตลอดจนการมีส่วนร่วมสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนนั้น เกิดจากความร่วมมือจากหลายภาคส่วนและจะต้องมีองค์ประกอบร่วมกันในหลายประการ โดยเฉพาะการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมแห่งธนาคารที่รับผิดชอบต่อ ทั้งการให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบต่อ การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับบุคคลและสังคม ปฏิบัติตามหลักความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ ดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในเชิงรุกและอย่างรับผิดชอบต่อ และพร้อมที่จะเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับผลกระทบเชิงลบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่า ทางธนาคารส่งเสริมธรรมาภิบาลเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนนั้น จะต้องเกิดจากการสร้างการรับรู้เชิงลึก โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจผ่านการคำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และสิทธิมนุษยชน มีการกำหนดแนวทางการให้บริการทางการเงินอย่างรับผิดชอบต่อร่วมกันระหว่างสถาบันการเงิน สนับสนุนแต่กิจการที่ยั่งยืนเท่านั้น ยึดหลักการพื้นฐาน คือ ยึดไตร

กำไรสุทธิ ยึดโยงกับชุมชน ถนอมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า มีวิสัยทัศน์ระยะยาว อยู่ได้ด้วยตัวเอง มีธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและครอบคลุมและการนำหลักการทั้งหมดข้างต้นไปบูรณาการในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับใช้หลักการเหล่านี้เป็นปกติในการตัดสินใจ ธนาकारที่ยั่งยืนตระหนักว่ากระบวนการบูรณาการหลักการเหล่านี้ต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งยวดและจะต้องประสบความสำเร็จให้ได้ในที่สุด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ธนาकारเพื่อความยั่งยืนกับการพัฒนาประเทศ

ตั้งที่ผู้วิจัยได้ค้นพบมาแล้วว่า การธนาकारเพื่อความยั่งยืนจะมุ่งเน้นการเติบโตในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในเชิงธุรกิจและสังคมในระยะยาว โดยดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) ตลอดจนการช่วยสร้างแรงผลักดันให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐเรือน ภาคธุรกิจ และรัฐบาลดำเนินการในทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งในประเทศไทยธนาकारพาณิชย์ที่นำวิถีปฏิบัติของธนาकारที่ยั่งยืนไปประยุกต์ใช้น่าจะมีโอกาสทางธุรกิจหลายประการในสามมิติใหญ่ของการธนาकारที่ยั่งยืน ได้แก่ การปล่อยสินเชื่อธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อ การปล่อยสินเชื่อรายย่อยอย่างรับผิดชอบต่อ และการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย ผ่านกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ มุ่งมั่นที่จะบริหารธุรกิจและขับเคลื่อนองค์กร ลูกค้า และสังคม สู่อนาคตที่ยั่งยืนสำหรับทุกคนทุกภาคส่วน โดยธนาकारได้นำประเด็นด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการนำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติทั้ง 17 ข้อ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของธนาकार และการกำหนดเป้าหมาย และสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจในระยะสั้น และการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมเชิงธุรกิจที่สามารถอำนวยประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมถึงมุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมทางธุรกิจมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจเป็นธนาकारที่มีความรับผิดชอบต่อ มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงปัจจัย ESG คำนึงถึงความยั่งยืนตลอดจนความเท่าเทียม เป็นธรรม และปรัชญาความยั่งยืน มุ่งเน้นพัฒนาและนำเสนอนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินบนพื้นฐานของการเชื่อมโยงมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ในขณะเดียวกันก็ยังคงยึดมั่นปรัชญาในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานจริยธรรมและมุ่งมั่นสร้างสรรค์คุณค่าเพื่อทุกภาคส่วน รวมถึงส่งเสริมคู่ค้าพันธมิตรให้เติบโตไปด้วยกัน ตลอดจนการมีส่วนร่วมสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ สถาพร วิชัยรัมย์⁴⁶ ที่กล่าวว่าธรรมาภิบาลส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในหลายประการ โดยธรรมาภิบาลเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขมีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ ในขณะที่เดียวกันยังช่วยลดบรรเทาหรือแก้ปัญหาถึงแม้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรงแต่ธรรมาภิบาลจะช่วยลดหรือบรรเทาความรุนแรงลงไปและปัญหาที่ไม่รุนแรงก็อาจจะไม่เกิดขึ้นอีก อีกทั้งทำให้สังคมมีความเข้มแข็งทุกด้าน

⁴⁶ สถาพร วิชัยรัมย์. จริยธรรมสำหรับนักบริหาร. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2560.

ทั้งทางคุณค่าและจิตสำนึกทางสังคมและการเมือง ช่วยลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวงและส่งเสริมให้คนมีความซื่อสัตย์สุจริต มากกว่านั้นก็ช่วยให้ระบบบริหารของรัฐมีความยุติธรรม เป็นที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยมีคนเป็นศูนย์กลาง อย่างแท้จริง ทำให้สังคมไทยเป็นสังคมเสถียรภาพ พัฒนา และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข สร้างความเข้มแข็งให้ประชาคมและเพิ่มการมีส่วนร่วม สร้างความเป็นธรรมในสังคมและสร้างผลประโยชน์ให้กับคนทุกระดับไม่ว่าคนรวยหรือคนจนในเรื่องการมีงานทำ การมีรายได้ การพัฒนาที่เท่าเทียมกัน และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมถึงเป็นแนวคิดที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตยจะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลโดยประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌีวดี บุรีกุลและคณะ⁴⁷ ที่กล่าวว่า การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารจัดการทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน มีส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศในหลายมิติ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมไทยให้ดียิ่งขึ้น ๆ ไป โดยมีปัจจัยสำคัญ คือ ผู้นำและเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ต้องเข้าใจมีจิตสำนึก เห็นความจำเป็นและความสำคัญของการดำเนินการในเรื่องนี้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้อำนาจและผู้ถูกใช้อำนาจเกิดความพอใจในวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมและสังคมที่ดีมากกว่านั้นยังช่วยให้ความเชื่อของผู้มีอำนาจว่าอำนาจสามารถแบ่งปันได้ กลไกการแบ่งปันอำนาจ กลไกการคานอำนาจ ระบบการตรวจสอบการใช้อำนาจและการคานอำนาจ และจะไม่ทำให้บ้านเมืองเกิดการสับสนกับการบริหารงานของผู้มีอำนาจในบ้านเมือง ซึ่งจะไม่ได้ทำให้ประชาชนในประเทศเกิดความวุ่นวาย และในที่สุดก็จะเป็นการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญรุ่งเรืองได้ในที่สุด

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า การธนาคารเพื่อความยั่งยืนกับการพัฒนาประเทศมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันในหลายมิติ และจะไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน เพราะการที่ประเทศจะพัฒนาไปได้นั้นจำเป็นที่คนในประเทศ องค์กร รวมถึงภาครัฐและเอกชนจำเป็นที่จะต้องอยู่ภายใต้การกำกับที่ดี มีสำนึกรับผิดชอบต่อทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญให้กับคนในประเทศได้ปรับเปลี่ยน เรียนรู้และเข้าใจถึงความรับผิดชอบร่วมกัน โดยผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกเห็นพ้องต้องกันว่า การธนาคารเพื่อความยั่งยืนจะมุ่งสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจในระยะสั้น และการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว และตอบสนองความต้องการทางการเงิน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมเชิงธุรกิจที่สามารถอำนวยความสะดวกสูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย อันนำไปสู่การเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืนของสังคมและประเทศชาติ โดยที่การกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมทางธุรกิจมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธนาคารโดยรวม ธนาคารเชื่อมั่นว่ากระบวนการกำกับดูแลกิจการและจริยธรรมทางธุรกิจของธนาคารเป็นสิ่งที่สร้างรากฐานให้แก่องค์กร และจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศได้ในที่สุด มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงปัจจัย ESG และความสอดคล้องของกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวก

⁴⁷ ฌีวดี บุรีกุลและคณะ. หลักธรรมาภิบาล: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2561.

และช่วยลดผลกระทบเชิงลบต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงมุ่งเน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการดำเนินงาน ตามกรอบการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกรอบแนวทางการธนาคารเพื่อความยั่งยืนของเครือข่าย Sustainable Banking Network (SBN) ที่มุ่งประยุกต์ใช้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างประโยชน์ให้แก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์บทบาทของสถาบันการเงินต่อการธนาคารเพื่อความยั่งยืน

จากผลการวิเคราะห์และการศึกษาพบว่า สถาบันการเงินของไทยมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้กู้ที่ต้องการใช้เงินทุน โดยมีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อ และผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร ผ่านการให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กับโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ส่งผลเสียต่อชุมชน เช่น สินเชื่อพลังงานสะอาด ซึ่งเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมถึงให้บริการทางการเงินโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคในระยะยาว ซึ่งการธนาคารในปัจจุบันมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ การธนาคารเพื่อความยั่งยืนมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ส่งเสริมกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีสะอาด สร้างกลุ่มลูกค้าใหม่และตลาดใหม่ ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับธนาคารเพื่อความยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวมากกว่าผลตอบแทนในระยะสั้น โดยมีการดำเนินงานและประกอบธุรกิจอย่างสำนึกและมีส่วนช่วยรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของธนาคารแห่งประเทศไทย⁴⁸ ที่กล่าวว่า สถาบันการเงินมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้กู้ที่ต้องการใช้เงินทุน โดยคำนึงถึงการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจและสังคม และดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) สอดคล้องกับผลการศึกษาของศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน⁴⁹ ที่พบว่า ภาคสถาบันการเงินในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญต่อเศรษฐกิจในระดับสูง ได้ถูกคาดหวังจากสังคมให้เป็นภาคส่วนที่จะเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนบทบาทและกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่คำนึงถึงการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment Social and Governance: ESG) มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะก้าวไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Banking) และมีส่วนช่วยผลักดันให้ภาคส่วนอื่น ๆ มีการดำเนินการในทิศทางที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนเช่นเดียวกัน ซึ่งที่ผ่านมามาธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนบทบาทของภาคการเงินให้

⁴⁸ เรื่องเดิม..

⁴⁹ ธนาคารออมสิน. “ระเบียบธนาคารออมสิน ฉบับที่ 610 ว่าด้วยประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณธนาคารออมสิน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.gsb.or.th/media/2021/03/ประมวลกฎหมายจริยธรรมและจรรยาบรรณ.pdf>, 2566.

สามารถตอบโจทย์ภาคส่วนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านแนวทางขับเคลื่อนสำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) แนะนำให้สถาบันการเงินปรับกระบวนการทำธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กร ให้มีผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินด้านสิ่งแวดล้อมที่ตอบโจทย์ความต้องการของธุรกิจ เช่น ผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนอย่างแท้จริง
- 2) จำแนกกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวกับความยั่งยืนอย่างชัดเจน (Taxonomy) โดยแยกแยะว่ากิจกรรมทางเศรษฐกิจใดที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันว่าอะไรเป็นสิ่งที่กรีนจริงๆ และอะไรเป็นการฟอกเขียว (Green Washing)
- 3) สร้างฐานข้อมูลที่เป็นระบบ เข้าถึงได้ รวมถึงมีมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลของสถาบันการเงิน เพื่อให้ทุกกิจกรรมเพื่อความยั่งยืนมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้
- 4) ส่งเสริมผลักดันและสร้างแรงจูงใจที่ส่งเสริมการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม เช่น จากต้นทุนที่ถูกกว่า หรือโอกาสทางธุรกิจที่ดีขึ้น เป็นต้น
- 5) ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีคุณภาพ มีทักษะ องค์กรความรู้ และความเข้าใจในความยั่งยืนอย่างแท้จริง เพื่อผลักดันเรื่อง Sustainable Finance อย่างเห็นผลและเป็นรูปธรรม โดยต้องสามารถให้ความรู้กับคนในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่ม SMEs ซึ่งต้องการคำแนะนำและการสนับสนุนเป็นอย่างมาก ในขณะเดียวกันก็มีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อ และผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร นอกจากนี้ ยังควรให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กับโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ส่งผลเสียต่อชุมชน เช่น สินเชื่อพลังงานสะอาด ซึ่งเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมถึงให้บริการทางการเงินโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคในระยะยาว เช่น การนำเสนอผลิตภัณฑ์โดยพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าเพื่อลดปัญหาการก่อหนี้สินล้นพ้นตัว การส่งเสริมเข้าถึงบริการทางการเงินของลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้าฐานรากหรือผู้ที่อยู่ในท้องถิ่นห่างไกล ประกอบกับการให้ความรู้ทางการเงิน เพื่อส่งเสริมวินัยทางการเงินที่ดี และให้ลูกค้าได้รับข้อมูลที่เหมาะสมต่อการตัดสินใจเลือกผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้ตรงกับความต้องการและความสามารถของลูกค้า มากกว่านั้นยังช่วยส่งเสริมการดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีทั้งภายในองค์กรของสถาบันการเงินเองและการดำเนินธุรกิจกับบุคคลภายนอกอย่างโปร่งใส รวมทั้งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตหรือคอร์รัปชัน การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และผลกระทบต่อชื่อเสียงของสถาบันการเงิน

ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นภาพรวมในประเด็นนี้ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธนาคารเชิงพาณิชย์ทั้งในและต่างประเทศทั้ง 26 แห่ง ได้ว่า บทบาทของสถาบันการเงินต่อการธนาคารเพื่อความยั่งยืนนั้นมีความเกี่ยวข้องกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะธนาคารต่าง ๆ ในประเทศไทยนั้นมีบทบาทที่สำคัญและมีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาประเทศได้อย่างมั่นคง เพราะเมื่อสถาบันการเงินในประเทศสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างมั่นคงแล้ว การพัฒนาประเทศก็จะได้รับผลจากการความมั่นคงของสถาบันการเงินเหล่านั้นไปด้วย ในขณะเดียวกัน การเงิน การธนาคารก็เป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจและสังคมมาอย่างยาวนาน โดยมีส่วนในภาคธุรกิจที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่น้อยสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอต่อความต้องการ ในขณะเดียวกันก็ยังสามารถที่จะเป็นแหล่งเงินทุนให้กับประชาชนผู้ประกอบการรายย่อยได้อย่างสะดวกได้อีกด้วย ดังนั้น สถาบันการเงินของไทยจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้ที่ต้องการใช้

เงินทุน โดยมีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อ และผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร ผ่านการให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กับโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ส่งผลเสียต่อชุมชน เช่น สินเชื่อพลังงานสะอาด ซึ่งเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมถึงให้บริการทางการเงินโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคในระยะยาว ซึ่งการธนาคารในปัจจุบันมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ การธนาคารเพื่อความยั่งยืนมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ส่งเสริมกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีสะอาด สร้างกลุ่มลูกค้าใหม่และตลาดใหม่ ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับธนาคารเพื่อความยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวมากกว่าผลตอบแทนในระยะสั้น โดยมีการดำเนินงานและประกอบธุรกิจอย่างสำนึกและมีส่วนช่วยรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งผู้วิจัยก็เห็นด้วยกับผู้ที่ให้ข้อมูลทุกประการและมองว่า สถาบันการเงินนั้นมีบทบาทสำคัญมากที่จะช่วยให้การพัฒนาประเทศสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความมั่นคงทางการเงินได้อย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 4 สรุป

จากการศึกษาในมิติต่าง ๆ ดังที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาทั้งหมดใน 3 ส่วนข้างต้น ผู้วิจัยสามารถที่จะสรุปผลของวิเคราะห์สภาพปัญหาอุปสรรคและผลกระทบของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ตอนที่ 1 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรที่ดีของธนาคารเชิงพาณิชย์

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบว่า ปัจจุบันการบริหารจัดการธนาคารเชิงพาณิชย์หลายแห่งประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรในมิติต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยสามารถที่จะวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติตามนโยบายภาครัฐ โดยเฉพาะการไม่ปฏิบัติตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงนโยบายของรัฐบาล และหน่วยงานที่กำกับดูแลมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจของธนาคาร หรือนำมาแค่บางส่วนซึ่งอาจไม่เป็นไปตามนโยบายและการกำกับโดยรัฐ ในขณะที่เดียวกันการตัดสินใจดำเนินการของธนาคารขาดการหารือหรือขอความเห็นชอบจากภาครัฐ โดยขาดขั้นตอนการขอความเห็นชอบระดับนโยบายในภาพรวมที่มีขั้นตอนที่ชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้ ในขณะที่การเลือกปฏิบัติต่อรัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งกระทรวงการคลังและ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) โดยดำเนินการขัดต่อ

นโยบายและขาดศักยภาพในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ก็ยังคงเป็นปัญหาที่ยากต่อการแก้ไขมาจนถึงปัจจุบัน

2. ด้านการเคารพในสิทธิและหน้าที่อย่างเท่าเทียม โดยเฉพาะการขาดความตระหนักและให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยอาจกระทำการใดเป็นการละเมิดหรือลดทอนสิทธิของผู้ถือหุ้นโดยไม่จำเป็น ในขณะที่เดียวกันปัญหาจากการเลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างไม่เท่าเทียมกัน โดยผู้ถือหุ้นทุกคนในฐานะเป็นเจ้าของกิจการไม่ได้รับการปฏิบัติตามสิทธิพื้นฐานอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด และอาจไม่ได้รับเอกสารข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอและทันเวลาเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการเลือกปฏิบัติต่อลูกค้านั้น ธนาคารก็ยังคงขาดความมุ่งมั่นในการตอบสนองความต้องการ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ขาดความเที่ยงธรรมและขาดบริการทางการเงินที่มีคุณภาพได้ มาตรฐานและความหลากหลาย ในขณะที่การเลือกปฏิบัติต่อพนักงาน ก็ยังคงประสบกับปัญหาเด็กนาย เด็กฝากที่ไร้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพที่ไม่ชัดเจน เกิดความลำเอียง เด็กท่าน เด็กนาย รวมถึงการกำหนดผลตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมเป็นธรรม ในส่วนการเลือกปฏิบัติต่อลูกค้า ที่ขาดความเป็นธรรม เท่าเทียม และโปร่งใส ค่าเงินถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือของพวกพ้องมากกว่าส่วนรวม เรียกรับของกำนัล สินน้ำใจและบริการที่จัดขึ้นให้เป็นการส่วนตัวหรือหมู่คณะอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งส่อไปในทางการสคบกันในทางทุจริต ในส่วนการเลือกปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ โดยไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้กับเจ้าหน้าที่กลุ่มต่าง ๆ เพื่อรักษาชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือต่อเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการเลือกปฏิบัติต่อพันธมิตรธุรกิจธนาคาร โดยไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้กับพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร และไม่ให้ความช่วยเหลือในการเอื้อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของธนาคารและสถาบันการเงินของไทยในปัจจุบัน

3. ด้านบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะการขาดความเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ การใช้ดุลยพินิจในการตีความ ระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ใด ๆ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดมาตรฐานเดียวกัน การแทรกแซงจากการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ กรรมการไม่สามารถใช้ทักษะประสบการณ์และดุลยพินิจได้อย่างอิสระ รวมถึงไม่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการไว้อย่างชัดเจน ซึ่งกรรมการบางคนอาจขาดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแล หรือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ รวมถึงไม่ได้ร่วมทบทวนและให้ความเห็นชอบกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมายทางการเงินและแผนงานต่าง ๆ ของธนาคาร ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะเดียวกันผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมิได้เข้าไปมีส่วนในการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ขาดกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยไม่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ ขาดการสร้างสรรค์กระบวนการมีส่วนร่วมที่กระทำผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์

4. ด้านการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะคณะกรรมการและฝ่ายจัดการไม่มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้อย่างครบถ้วน รวมถึงมิได้จัดให้มีกระบวนการที่ชัดเจนและต่อเนื่องในการตรวจสอบและสอบทาน

ระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง การรายงานทางการเงิน และการติดตามให้มีการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ในขณะเดียวกันก็ได้ใส่ใจหรือสอดส่องดูแลและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายจัดการ กรรมการและภาครัฐ ขาดการติดตามกำกับและรับฟังปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงเกิดการปรับเปลี่ยนหรือยับยั้งการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน และคณะกรรมการมิได้ทำการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์การประเมินที่ กระทรวงการคลังกำหนดและประเมินตนเองอย่างไม่มี ความสมเหตุสมผลตามความเป็นจริง และมีได้มีการนำผลการประเมินตนเองมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่สามารถนำมากำหนดแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ของ คณะกรรมการให้มีความครบถ้วนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5. ด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะการเลือกปฏิบัติ ต่อผู้ถือหุ้น โดยไม่ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นและไม่เปิดเผย ข้อมูลข่าวสารที่มีสาระสำคัญอย่างสม่ำเสมอ ในขณะเดียวกันก็ขาดการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่ จำเป็นในหลายมิติที่สำคัญเกี่ยวข้องกับธนาคาร ทั้งข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและไม่ใช้การเงิน อย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ครบถ้วนเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลาผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ได้ง่าย ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงการขาดการ เผยแพร่หรือสื่อสารแนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชนผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย รวมทั้งมีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่สนใจแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะ น้อยเกินไปและเข้าถึงได้ยาก

6. ด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คุณธรรมและจรรยาบรรณ ซึ่งเกิดจาก คณะกรรมการมิได้แสดงบัญชีรายการทรัพย์สินและหนี้สินตามกฎหมาย รวมถึงไม่ได้กำหนดกรอบ ค่าตอบแทนและผลตอบแทนจูงใจระยะยาวของฝ่ายจัดการ และมีได้มีการพิจารณาให้สอดคล้องกับ ผลการดำเนินงานของธนาคารและผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการแต่ละคน ในขณะเดียวกัน รายงานทางการเงินก็ขาดคุณภาพตามมาตรฐานการบัญชี ในขณะเดียวกันก็ขาดจริยธรรมและ จรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงานธนาคาร สถาบันการเงินอื่นและคู่แข่ง สังคม และประเทศชาติ ในขณะที่พนักงานตรวจสอบภายในไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณ 4 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเที่ยงธรรม ความรู้ความสามารถและการเก็บรักษาความลับ ซึ่งไม่สอดคล้อง กับมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในที่สากลยอมรับ และการบริหารความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยมีได้จัดให้มีการควบคุมดูแลและป้องกันเกี่ยวกับรายการที่อาจมี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และมีได้กำหนดแนวทางที่จะขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่าง รอบคอบด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี ตลอดจนไม่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่าง ครบถ้วนเพื่อเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ตอนที่ 2 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคาร

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคด้าน การจัดการความเสี่ยงของธนาคารมีอยู่หลากหลายประเด็น โดยเฉพาะด้านการขาดความรับผิดชอบใน การบริหารความเสี่ยงหรืออาจจะไม่ครอบคลุมทุกประเภท รวมถึงไม่มีการประเมินและควบคุมความ

เสี่ยงที่ตีพ้อและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในทุกมิติและอาจมิได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุน ซึ่งจะทำให้การนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม ในขณะที่เดียวกันคู่สัญญาของธนาคารก็อาจไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้กับธนาคารได้อันเนื่องมาจากการขาดสภาพคล่อง ภาระผูกพันนอกงบดุล และปัญหาด้านเศรษฐกิจจึงทำให้ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันตามกำหนดได้ ส่งผลให้เกิดหนี้ด้อยคุณภาพมากขึ้นในแต่ละปี มากกว่านั้น การเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะ การเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ยก็มีความเสี่ยงในระดับที่สูงมากขึ้นในแต่ละปี ส่งผลต่อความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจโดยรวม ในขณะที่การกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อก็ส่งผลต่อผู้ประกอบการรายเล็กรายน้อยในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจึงอาจทำให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กขาดสภาพคล่องทางการเงินได้ และที่สำคัญการขาดธรรมาภิบาลในองค์กรก็เป็นสิ่งที่ลดรั้งการพัฒนาสถาบันการเงินในปัจจุบันด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพราะ ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่ดีนั้นเป็นหลักในการดำเนินกิจการและบริหารองค์กรที่ได้รับความนิยมรับว่าเป็นแนวทางที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ การที่องค์กรดำเนินกิจการโดยขาดธรรมาภิบาลก็ย่อมส่งผลต่อไปยังความเชื่อมั่นและความเชื่อถือต่อลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจได้ และการจะก้าวไปสู่ความยั่งยืนจึงกลายเป็นเรื่องที่จะเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติภายใต้หลักธรรมาภิบาลก็จะเกิดการตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ติดตาม และประเมินผลอย่างเข้มข้นและต่อเนื่องอยู่เสมอ จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ว่า ทำไมการบริหารจัดการองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกมิติขององค์กร

ตอนที่ 3 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการธนาคารที่รับผิดชอบ

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการธนาคารที่รับผิดชอบหลายประการในหลายมิติที่มีได้ส่งเสริมให้เกิดการธนาคารที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะปัญหาและอุปสรรคด้านการปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจ การประพฤติดนของผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์กรที่อาจจะไม่รู้จักรับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนดี เจ้าหน้าที่ให้บริการกับลูกค้าหรือประชาชนที่ไม่เหมาะสม จากการละเมิดกฎเกณฑ์ของพนักงานและการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เกิดจากธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ในขณะที่เดียวกันก็ขาดศักยภาพในการเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น รวมถึงปัญหาที่เกิดจากการไม่ให้ความร่วมมือกับภาครัฐในการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานบริหารด้านเศรษฐกิจในระดับประเทศ ปัญหาเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีที่มาจากความสำนึกรับผิดชอบของผู้ประกอบธุรกิจสถาบันการเงินที่อาจจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อทั้งสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว จึงอาจทำให้การยอมรับนับถือจากประชาชน ลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจอาจจะได้รับความเคลือบแคลงสงสัย และอาจไม่ให้ความไว้วางใจและเลือกใช้บริการได้ ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ การตระหนักถึงการเป็นภาคส่วนที่สำคัญในการเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนบทบาทและกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้คำนึงถึงการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล เพื่อที่จะก้าวไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืนมุ่งเน้นการสร้างปรัชญาของการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมถึงร่วมแก้ไขปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพ

ภูมิอากาศ ร่วมกับการกำหนดประเภทสินเชื่อที่ธนาคารจะไม่สนับสนุนและกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ในการพิจารณาสินเชื่อสำหรับอุตสาหกรรมเฉพาะ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกโครงการที่ธนาคารสนับสนุน จะได้รับการจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

ตอนที่ 4 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน โดยเฉพาะการไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของไตรกำไรสุทธิ (triple bottom line) ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารที่ไม่อาจจะประสบความสำเร็จด้านใดด้านหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งด้านจาก 3 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการดูแลผู้คน สิ่งแวดล้อม หรือความเจริญทางเศรษฐกิจได้พร้อมกัน ซึ่งก็อาจจะเกิดจากการขาดศักยภาพหรือขีดความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารนั้น ๆ ในขณะที่การดำเนินธุรกิจที่ไม่ยึดโยงกับชุมชนและไม่ได้มุ่งเน้นการส่งเสริมสนับสนุน โมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและเศรษฐกิจจริงในวงกว้าง ซึ่งผิดคุณสมบัติของธนาคารที่ยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันการดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า โดยไม่เข้าใจในธรรมชาติและความเสี่ยงของกิจกรรมทางธุรกิจที่ลูกค้าทำเป็นส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคได้ มากกว่านั้น การขาดวิสัยทัศน์ระยะยาวและยึดหยุ่นต่อแรงกระแทกจากภายนอกก็ส่งผลเสียต่อการปรับตัวขององค์กรในระยะยาวได้ ซึ่งธนาคารหรือสถาบันการเงินทุกแห่งจะต้องตระหนักว่าไม่มีธนาคารใดหรือลูกค้ารายใดปลอดภัยจากแรงกระแทกจากภายนอกดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์ ในขณะเดียวกัน การมิได้ดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและครอบคลุม และไม่ได้มุ่งเน้นการปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นสูงภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่ได้มุ่งเน้นการถนอมความสัมพันธ์อย่างแข็งแกร่งกับผู้มีส่วนได้เสียของธนาคารทุกภาคส่วนแล้วแต่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน มากกว่านั้น การขาดช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรม ทั้งการรับเรื่องร้องเรียน การสอบสวนข้อเท็จจริงและการสรุปผล รวมถึงการคุ้มครองผู้แจ้งเรื่องและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติหน้าที่สมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียของของธนาคาร ก็ล้วนเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญต่อการธนาคารที่ยั่งยืนทั้งนั้น ซึ่งการธนาคารที่ยั่งยืนนั้น นอกจากจะมุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลในระดับสูงแล้วยังจำเป็นที่จะต้องแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมในระดับสูงด้วยเช่นกัน ซึ่งการธนาคารที่ยั่งยืนนอกจากจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและประชาชนทั่วไปแล้ว ยังส่งผลดีต่อประเทศชาติและระบบเศรษฐกิจมหภาคที่มีความยึดโยงกับสถาบันการเงินเหล่านี้้อย่างแยกกันไม่ออกทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสถาบันการเงินที่มีการดำเนินการภายใต้แนวคิดการธนาคารเพื่อความยั่งยืนได้อย่างดีและเป็นรูปธรรม จะช่วยให้ภาคธุรกิจเข้มแข็งเติบโตอย่างมั่นคงภายใต้ระบบนิเวศทางเศรษฐกิจที่เกื้อกูลกันและที่สำคัญจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะช่วยลดความเสี่ยงและต้นทุนด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีและการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาวได้อีกด้วย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กร ของธนาคารพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน โดยผู้วิจัยได้ทำการได้วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อธนาคารด้านผู้ถือหุ้น ด้านลูกค้า ด้านพนักงานในองค์กร ด้านสถาบันการเงินอื่นและคู่แข่ง รวมถึงด้านสังคมและประเทศชาติ ในขณะเดียวกันก็วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อธนาคารจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณทั้ง 4 ประการ รวมถึงการบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่มีประสิทธิภาพจากชาติวิสัยทัศน์ระยะยาว ไม่มีความยืดหยุ่นต่อแรงกระแทกผลกระทบต่อธนาคารจากการขาดความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม การไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของคู่สัญญา หรือแม้แต่การไม่ควบคุมหรือกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญาแต่ละรายและความบกพร่องในการติดตามกระแสเงินสดตามสถานการณ์ปัจจุบัน ที่อาจส่งผลกระทบให้เกิดความไม่พอเพียงของเงินกองทุน และผลกระทบต่อธนาคารจากการดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า แรงงานสัมพันธ์และชุมชน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้วิจัยได้ทำการได้วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการมีส่วนในการบริหารจัดการอย่างเท่าเทียมกันทั้งผู้ถือหุ้น รัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า เจ้าหนี้และพันธมิตรธุรกิจธนาคาร ในด้านการขาดการเผยแพร่หรือสื่อสารข่าวสารข้อมูลที่เป็นสำคัญสำหรับการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมและการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจขาดความเป็นอิสระโดยอาจเกิดจากการถูกแทรกแซงจะหน่วยงานของรัฐหรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่สามารถครอบงำและกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกฝ่าย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยผู้วิจัยได้ทำการได้วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อสังคมด้านการเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างสันติสุข รวมถึงการประพฤติตนโดยคำนึงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องและเอื้อต่อความยั่งยืน ในขณะเดียวกันก็วิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้านระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับผลกระทบเชิงลบในแต่ละมิติ ผลกระทบที่เกิดจากคุณภาพการให้บริการลูกค้าที่เป็นคู่สัญญาอย่างมีคุณภาพและผลกระทบจากการไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของธรรมาภิบาลกับการบริหารองค์กรที่ดีได้ทุกมิติ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบาย ด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา องค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหา

1. การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร พบว่า ธนาคารพาณิชย์จำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ การเคารพสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการและบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่าง

โปร่งใส และสม่ำเสมอ ครอบคลุมตามความจำเป็น ภายใต้จริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคารจากการขาดความรับผิดชอบในการบริหาร จากการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่ครอบคลุมทุกประเภท จากการไม่มีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง จากการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่ให้อัดคล้อยกับกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม รวมถึงการแก้ปัญหาด้านคู่สัญญาของธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้กับธนาคาร การแก้ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะทั้งที่อยู่ในงบแสดงฐานะทางการเงิน และนอกงบแสดงฐานะทางการเงิน ที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราและอัตราดอกเบี้ยเชิงนโยบาย รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากการไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด การขาดธรรมาภิบาลในองค์กร ความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจที่ยากต่อการคาดเดา การกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ ธนาคารอาจมิได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุน การแก้ปัญหาด้านแผนการบริหารรองรับความเสี่ยงอันเกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพไว้ และมีได้มีการตั้งสำรองค่าเผื่อไว้ แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากภาระผูกพันนอกงบดุล รวมถึงการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย และสภาพคล่องทางการเงิน ในขณะที่เดียวกันก็วิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากความไม่พอเพียงของเงินกองทุนที่อาจเกิดขึ้นได้จากการจัดทำแผนงานที่ผิดพลาด

3. การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาด้านการธนาคารที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะด้านการเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีเกียรติ คำนึงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ การส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา ร่วมพัฒนาสังคมชุมชน สิ่งแวดล้อม ตลอดจนมุ่งสร้างสรรค์และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการส่งเสริมความร่วมมือสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลเพื่อผลประโยชน์ของประเทศ โดยการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้อัดคล้อยและเอื้อต่อความจำเป็นพื้นฐานของบุคคลและเป้าประสงค์ของสังคม ผลกระทบและการกำหนดเป้าหมายถึงการให้บริการลูกค้าที่เป็นคู่สัญญาของธนาคารพาณิชย์และลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการทั่วไปอย่างรับผิดชอบต่อผลักดันให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการรักษาหรือ สานสัมพันธ์และเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มุ่งเน้นที่จะแปลงข้อผูกพันที่ได้เห็นพ้องตามหลักการ ไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานอย่างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยควบคุมกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ป้องกันความเสียหายอันเนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของพนักงาน และจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4. การวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาที่ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามหลักของกำไรสุทธิในสามด้าน ทั้งด้านการดูแลผู้คน สิ่งแวดล้อม หรือความเจริญทางเศรษฐกิจได้พร้อมกันและยึดโยงกับชุมชน ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ด้วยวิสัยทัศน์ระยะยาว ผ่านการดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและยั่งยืน โดยจะต้องมีช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรมอย่างเพียงพอ และเข้าถึงง่าย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยธนาคารจำเป็นต้องดำเนินการให้เกิดผลผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมแห่งธนาคารที่รับผิดชอบต่อลูกค้าอย่างรับผิดชอบต่อผลักดันให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน และเปิดทางให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างความเจริญรุ่งเรืองร่วมกัน มีการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับบุคคลและสังคมตามความตกลงปารีสว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีแนวทางการปฏิบัติตามหลักความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ มีการปรึกษาหารือ สานสัมพันธ์และเป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในเชิงรุกและอย่างรับผิดชอบต่อ และธนาคารจำเป็นต้องเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวก พร้อมกับลดระดับผลกระทบเชิงลบอย่างต่อเนื่องและจัดการกับความเสี่ยงที่มีต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากผลกระทบ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ธนาคารเพื่อความยั่งยืนกับการพัฒนาประเทศ โดยการมุ่งเน้นการวิเคราะห์ให้เห็นถึงการเติบโตของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในเชิงธุรกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาวภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) ซึ่งการที่ธนาคารพาณิชย์ที่นำวิปฏิบัติของธนาคารที่ยั่งยืนไปประยุกต์ใช้จะมุ่งเน้นไปที่การปล่อยสินเชื่อธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อ การปล่อยสินเชื่อรายย่อยอย่างรับผิดชอบต่อ และการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย ผ่านกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของธนาคารในขณะเดียวกันก็ยังคงยึดมั่นปรัชญาในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานจริยธรรมและมุ่งมั่นสร้างสรรค์คุณค่าเพื่อทุกภาคส่วน รวมถึงส่งเสริมคุณค่าพันธมิตรให้เติบโตไปด้วยกัน ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติทั้ง 17 ข้อ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์บทบาทของสถาบันการเงินต่อการธนาคารเพื่อความยั่งยืน ซึ่งสถาบันการเงินของไทยมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้ที่ต้องการใช้เงินทุน โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชื่อเสียงของธนาคารและไม่ส่งผลเสียต่อชุมชนและคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคในระยะยาว มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ส่งเสริมกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีสะอาด โดยสถาบันการเงินจะต้องมีการดำเนินงานและประกอบธุรกิจอย่างมีสำนึกและมีส่วนช่วยรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีอยู่ตลอดเวลา

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาแนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์รณาคารเชิงพาณิชย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยในส่วนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อ ทั้งด้านปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์รณาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไขขณะเดียวกันก็สรุปผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์รณาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี และสรุปแนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์รณาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผลการวิเคราะห์เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ข้อ ดังนี้ ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการของธณาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจุบันการบริหารจัดการธณาคารเชิงพาณิชย์หลายแห่งประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรในมิติต่าง ๆ อย่างต่างเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยสามารถที่จะสรุปปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์รณาคารที่ดีของธณาคารเชิงพาณิชย์

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบว่า ปัจจุบันการบริหารจัดการธณาคารเชิงพาณิชย์หลายแห่งประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรในมิติต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยสามารถที่จะวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติตามนโยบายภาครัฐ โดยเฉพาะการไม่ปฏิบัติตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงนโยบายของรัฐบาล และหน่วยงานที่กำกับดูแลมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจของธณาคาร หรือนำมาแค่บางส่วนซึ่งอาจไม่เป็นไปตามนโยบายและการกำกับโดยรัฐ ในขณะที่เดียวกันการตัดสินใจดำเนินการของธณาคารขาดการหารือหรือขอความเห็นชอบจากภาครัฐ โดยขาดขั้นตอนการขอความเห็นชอบระดับนโยบายในภาพรวมที่มีขั้นตอนที่ชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้ ในขณะที่การเลือกปฏิบัติต่อรัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งกระทรวงการคลังและ ธณาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) โดยดำเนินการขัดต่อนโยบายและขาดศักยภาพในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ก็ยังคงเป็นปัญหาที่ยากต่อการแก้ไขมาจนถึงปัจจุบัน

2. ด้านการเคารพในสิทธิและหน้าที่อย่างเท่าเทียม โดยเฉพาะการขาดความตระหนัก และให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยอาจกระทำการใดเป็นการละเมิดหรือลดทอนสิทธิของผู้ถือหุ้นโดยไม่จำเป็น ในขณะที่เดียวกันปัญหาจากการเลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างไม่เท่าเทียมกัน โดยผู้ถือหุ้นทุกคนในฐานะเป็นเจ้าของกิจการไม่ได้รับการปฏิบัติตามสิทธิพื้นฐานอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด และอาจไม่ได้รับเอกสารข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอและทันเวลาเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการเลือกปฏิบัติต่อลูกค้านั้น ธนาคารก็ยังคงขาดความมุ่งมั่นในการตอบสนองความต้องการ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ขาดความเที่ยงธรรมและขาดบริการทางการเงินที่มีคุณภาพได้ มาตรฐานและความหลากหลาย ในขณะที่การเลือกปฏิบัติต่อพนักงาน ก็ยังคงประสบกับปัญหาเด็กนาย เด็กฝากที่ไร้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพที่ไม่ชัดเจน เกิดความลำเอียงเด็กท่าน เด็กนาย รวมถึงการกำหนดผลตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมเป็นธรรม ในส่วนการเลือกปฏิบัติต่อลูกค้า ที่ขาดความเป็นธรรม เท่าเทียม และโปร่งใส คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือของพวกพ้องมากกว่าส่วนรวม เรียกรับของกำนัล สินน้ำใจและบริการที่จัดขึ้นให้เป็นการส่วนตัวหรือหมู่คณะอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งส่อไปในทางการสคบกันในทางทุจริต ในส่วนการเลือกปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ โดยไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้กับเจ้าหน้าที่กลุ่มต่าง ๆ เพื่อรักษาชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือต่อเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการเลือกปฏิบัติต่อพันธมิตรธุรกิจธนาคาร โดยไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้กับพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร และไม่ให้ความช่วยเหลือในการเอื้อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของธนาคารและสถาบันการเงินของไทยในปัจจุบัน

3. ด้านบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะการขาดความเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ การใช้ดุลยพินิจในการตีความ ระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ใด ๆ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดมาตรฐานเดียวกัน การแทรกแซงจากการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ กรรมการไม่สามารถใช้ทักษะประสบการณ์และดุลยพินิจได้อย่างอิสระ รวมถึงไม่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการไว้อย่างชัดเจน ซึ่งกรรมการบางคนอาจขาดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแล หรือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ รวมถึงไม่ได้ร่วมทบทวนและให้ความเห็นชอบกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมายทางการเงินและแผนงานต่าง ๆ ของธนาคาร ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะเดียวกันผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมิได้เข้าไปมีส่วนในการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ขาดกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยไม่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ ขาดการสร้างสรรค์กระบวนการมีส่วนร่วมที่กระทำผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์

4. ด้านการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะคณะกรรมการและฝ่ายจัดการไม่มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้อย่างครบถ้วน รวมถึงมิได้จัดให้มีกระบวนการที่ชัดเจนและต่อเนื่องในการตรวจสอบและสอบทานระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง การ

รายงานทางการเงิน และการติดตามให้มีการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ในขณะที่เดียวกันก็ได้ใส่ใจหรือ สอดส่องดูแลและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายจัดการ กรรมการและภาครัฐ ขาดการติดตามกำกับและรับฟังปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการ แก้ไข รวมถึงเกิดการปรับเปลี่ยนหรือยับยั้งการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน และคณะกรรมการมิได้ทำการประเมินตนเองตาม หลักเกณฑ์การประเมินที่ กระทรวงการคลังกำหนดและประเมินตนเองอย่างไม่มีคุณสมบัติตามความเป็นจริง และมีได้มีการนำผลการประเมินตนเองมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้ข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะที่สามารถนำมากำหนดแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการให้มีความ ครบถ้วนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5. ด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะการเลือกปฏิบัติ ต่อผู้ถือหุ้น โดยไม่ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นและไม่เปิดเผย ข้อมูลข่าวสารที่มีสาระสำคัญอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่เดียวกันก็ขาดการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่ จำเป็นในหลายมิติที่สำคัญเกี่ยวข้องกับธนาคาร ทั้งข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน อย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ครบถ้วนเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลาผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ได้ง่าย ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงการขาดการ เผยแพร่หรือสื่อสารแนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชนผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย รวมทั้งมีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่สนใจแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะ น้อยเกินไปและเข้าถึงได้ยาก

6. ด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คุณธรรมและจรรยาบรรณ ซึ่งเกิดจาก คณะกรรมการมิได้แสดงบัญชีรายการทรัพย์สินและหนี้สินตามกฎหมาย รวมถึงไม่ได้กำหนดกรอบ ค่าตอบแทนและผลตอบแทนจูงใจระยะยาวของฝ่ายจัดการ และมีได้มีการพิจารณาให้สอดคล้องกับ ผลการดำเนินงานของธนาคารและผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการแต่ละคน ในขณะเดียวกัน รายงานทางการเงินก็ขาดคุณภาพตามมาตรฐานการบัญชี ในขณะเดียวกันก็ขาดจริยธรรมและ จรรยาบรรณของธนาคารที่มีต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงานธนาคาร สถาบันการเงินอื่นและคู่แข่ง สังคม และประเทศชาติ ในขณะที่พนักงานตรวจสอบภายในไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณ 4 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเที่ยงธรรม ความรู้ความสามารถและการเก็บรักษาความลับ ซึ่งไม่สอดคล้อง กับมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในที่สากลยอมรับ และการบริหารความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยมีได้จัดให้มีการควบคุมดูแลและป้องกันเกี่ยวกับรายการที่อาจมี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และมีได้กำหนดแนวทางที่จะขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่าง รอบคอบด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี ตลอดจนไม่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่าง ครบถ้วนเพื่อเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ตอนที่ 2 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคาร

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคด้าน การจัดการความเสี่ยงของธนาคารมีอยู่หลากหลายประเด็น โดยเฉพาะด้านการขาดความรับผิดชอบใน การบริหารความเสี่ยงหรืออาจจะไม่ครอบคลุมทุกประเภท รวมถึงไม่มีการประเมินและควบคุมความ เสี่ยงที่เพียงพอและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในทุกมิติและอาจมิได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและ

กำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุน ซึ่งจะทำการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม ในขณะที่ตัวกันคู่สัญญาของธนาคารก็อาจไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้กับธนาคารได้อันเนื่องมาจากการขาดสภาพคล่อง ภาระผูกพันนอกงบดุล และปัญหาด้านเศรษฐกิจจึงทำให้ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันตามกำหนดได้ ส่งผลให้เกิดหนี้ด้อยคุณภาพมากขึ้นในแต่ละปี มากกว่านั้น การเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะ การเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ยก็มีความเสี่ยงในระดับที่สูงมากขึ้นในแต่ละปี ส่งผลต่อความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจโดยรวม ในขณะที่การกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อก็ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการรายเล็กรายน้อยในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจึงอาจทำให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กขาดสภาพคล่องทางการเงินได้ และที่สำคัญการขาดธรรมาภิบาลในองค์กรก็เป็นสิ่งที่ฉุดรั้งการพัฒนาสถาบันการเงินในปัจจุบันด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้เพราะ ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่ดีนั้นเป็นหลักในการดำเนินกิจการและบริหารองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ การที่องค์กรดำเนินกิจการโดยขาดธรรมาภิบาลก็ย่อมส่งผลต่อไปยังความเชื่อมั่นและความเชื่อถือต่อลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจได้ และการจะก้าวไปสู่ความยั่งยืนจึงกลายเป็นเรื่องที่อาจเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติภายใต้หลักธรรมาภิบาลก็จะเกิดการตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ติดตามและประเมินผลอย่างเข้มข้นและต่อเนื่องอยู่เสมอ จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ว่า ทำไมการบริหารจัดการองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกมิติขององค์กร

ตอนที่ 3 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการธนาคารที่รับผิดชอบ

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการธนาคารที่รับผิดชอบหลายประการในหลายมิติที่มีได้ส่งเสริมให้เกิดการธนาคารที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะปัญหาและอุปสรรคด้านการปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจ การประพฤตินของผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์กรที่อาจจะไม่รู้จักรับทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบของตนดี เจ้าหน้าที่ให้บริการกับลูกค้าหรือประชาชนที่ไม่เหมาะสม จากการละเมิดกฎเกณฑ์ของพนักงานและการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เกิดจากธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ในขณะที่ตัวกันก็ขาดศักยภาพในการเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น รวมถึงปัญหาที่เกิดจากการไม่ให้ความร่วมมือกับภาครัฐในการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานบริหารด้านเศรษฐกิจในระดับประเทศ ปัญหาเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีที่มาจากความสำนึกรับผิดชอบของผู้ประกอบธุรกิจสถาบันการเงินที่อาจจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อทั้งสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว จึงอาจทำให้การยอมรับนับถือจากประชาชน ลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจอาจจะได้รับความเคลือบแคลงสงสัย และอาจไม่ให้ความไว้วางใจและเลือกใช้บริการได้ ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ การตระหนักถึงการเป็นภาคส่วนที่สำคัญในการเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนบทบาทและกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้คำนึงถึงการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล เพื่อที่จะก้าวไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืนมุ่งเน้นการสร้างปรัชญาของการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมถึงร่วมแก้ไขปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพ

ภูมิอากาศ ร่วมกับการกำหนดประเภทสินเชื่อที่ธนาคารจะไม่สนับสนุนและกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ในการพิจารณาสินเชื่อสำหรับอุตสาหกรรมเฉพาะ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกโครงการที่ธนาคารสนับสนุน จะได้รับการจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

ตอนที่ 4 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคที่ ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน โดยเฉพาะการไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของไตรก้าโรสุทธิ (triple bottom line) ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารที่ไม่อาจจะประสบความสำเร็จด้านใด ด้านหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งด้านจาก 3 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการดูแลผู้คน สิ่งแวดล้อม หรือความเจริญทาง เศรษฐกิจได้พร้อมกัน ซึ่งก็อาจจะเกิดจากการขาดศักยภาพหรือขีดความสามารถทางการแข่งขันของ ธนาคารนั้น ๆ ในขณะที่การดำเนินธุรกิจที่ไม่ยึดโยงกับชุมชนและไม่ได้มุ่งเน้นการส่งเสริมสนับสนุน โมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและเศรษฐกิจจริงในวงกว้าง ซึ่งผิด คุณสมบัติของธนาคารที่ยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันการดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริม ความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า โดยไม่เข้าใจในธรรมชาติและความเสี่ยงของกิจกรรมทางธุรกิจที่ ลูกค้าทำเป็นส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคได้ มากกว่านั้น การขาดวิสัยทัศน์ระยะยาวและยืดหยุ่น ต่อแรงกระแทกจากภายนอกก็ส่งผลเสียต่อการปรับตัวขององค์กรในระยะยาวได้ ซึ่งธนาคารหรือ สถาบันการเงินทุกแห่งจะต้องตระหนักว่าไม่มีธนาคารใดหรือลูกค้ารายใดปลอดภัยจากแรงกระแทก จากภายนอกดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์ ในขณะเดียวกัน การมิได้ดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลที่ โปร่งใสและครอบคลุม และไม่ได้มุ่งเน้นการปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นสูงภายใต้หลักธรรมาภิบาลและ การรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่ได้มุ่งเน้นการถนอมความสัมพันธ์อย่างแข็งขัน กับผู้มีส่วนได้เสียของธนาคารทุกภาคส่วนแล้วแต่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อการเป็น ธนาคารที่ยั่งยืน มากกว่านั้น การขาดช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการ กระทำที่ผิดจริยธรรม ทั้งการรับเรื่องร้องเรียน การสอบสวนข้อเท็จจริงและการสรุปผล รวมถึงการ คัดกรองผู้แจ้งเรื่องและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติหน้าที่สมาชิกและผู้มีส่วนได้ เสียของของธนาคาร ก็ล้วนเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญต่อการธนาคารที่ยั่งยืนทั้งนั้น ซึ่งการ ธนาคารที่ยั่งยืนนั้น นอกจากจะมุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลในระดับสูงแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมในระดับสูงด้วยเช่นกัน ซึ่งการธนาคารที่ยั่งยืนนอกจากจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและประชาชนทั่วไปแล้ว ยังส่งผลดีต่อ ประเทศชาติและระบบเศรษฐกิจมหภาคที่มีความยึดโยงกับสถาบันการเงินเหล่านี้้อย่างแยกกันไม่ ออกทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสถาบันการเงินที่มีการดำเนินการภายใต้แนวคิดการธนาคาร เพื่อความยั่งยืนได้อย่างดีและเป็นรูปธรรม จะช่วยให้ภาคธุรกิจเข้มแข็งเติบโตอย่างมั่นคงภายใต้ระบบ นิเวศทางเศรษฐกิจที่เกื้อกูลกันและที่สำคัญจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะช่วยลดความเสี่ยงและต้นทุนด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และ ธรรมาภิบาล อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีและการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาวได้ อีกด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ตอนที่ 1 สรุปผลกระทบต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผลกระทบต่อธนาคารหรือสถาบันการเงินจากการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น ที่อาจเกิดจากการที่ธนาคารปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นไม่เท่าเทียมกันในด้าน การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของธนาคาร การกำหนดสิทธิที่ไม่ชัดเจน ซึ่งอาจจะทำให้ผู้ถือหุ้นก็ อาจจะขาดความไว้วางใจและอาจถอนการถือหุ้นออกไป ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการลงทุนและสภาพคล่องของธนาคารได้ในระยะยาว ในขณะที่เดียวกัน ผลกระทบต่อลูกค้าทั้งนี้ก็อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติต่อลูกค้าและประชาชนโดยไม่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เป็นธรรมและไม่พยายามที่จะรักษาประโยชน์ของลูกค้าทุกคนด้วยความเสมอภาค ลูกค้าก็จะเกิดความไม่ไว้วางใจและเลือกที่จะไม่ใช้บริการกับธนาคารและอาจทำให้ธนาคารมีอากรรักษาลูกค้าเก่าและหาลูกค้าใหม่ได้ ในส่วนของผลกระทบต่อพนักงานในองค์กร อันเนื่องมาจากสาเหตุของการมองข้ามการให้ผลตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสมกับพนักงานและไม่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการสถานที่ทำงานและสภาพการทำงานไม่ถูกสุขลักษณะและมีความปลอดภัย ซึ่งอาจจะส่งผลให้พนักงานอาจตัดสินใจลาออกหรือเลือกที่จะต่อต้านองค์กร รวมถึงไม่เต็มใจที่จะทำงานและอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงได้มากกว่านั้น ผลกระทบต่อสถาบันการเงินอื่นและคู่แข่งที่เกิดจากการเพิกเฉยต่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่สามารเปิดเผยและไม่พยายามที่จะส่งเสริมการกระทำหรือกิจกรรมใด ๆ ที่นำมาซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ก็อาจส่งผลให้สถาบันการเงินอื่นและคู่แข่งก็อาจเกิดการจับมือกันต่อต้านและเกิดการโจมตี ให้ร้ายกันทางธุรกิจ อันจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อลูกค้าในภาพรวม ในขณะที่ผลกระทบต่อสังคมและประเทศชาติ จากการฝักใฝ่การเมืองและวางตัวไม่เป็นกลาง รวมถึงไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม สังคมและประเทศชาติเป็นหลัก ก็อาจส่งผลให้ประชาชนในสังคมเกิดการต่อต้าน มีการชุมนุมสาธารณะเพื่อกดดันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเรียกร้องให้ผู้บริหารออกมารับผิดชอบต่อกรกระทำและจะส่งผลกระทบต่อไปยังมุมมองที่ดีต่อลูกค้าด้วย ในขณะเดียวกัน ผลกระทบจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณ จะส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ในด้านลบกับองค์กรและจะถูกลูกค้าเกิดความครางเครงใจและไม่สบายใจที่จะใช้บริการต่อไปได้ ส่วนผลกระทบจากการบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ และมีได้กำหนดแนวทางที่จะขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรอบคอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริตภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี ก็จะส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเกิดความไม่สบายใจและไม่เชื่อใจว่าจะได้รับการแบ่งปันผลประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องและเป็นธรรม ในขณะที่ผลกระทบจากขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว จะส่งผลให้องค์กรเกิดความไม่มั่นคง และต้องเผชิญกับความเสี่ยงสูงในหลายมิติตลอดระยะเวลาดำเนินกิจการ ในขณะเดียวกันความสามารถในการปรับตัวที่ขาดความยืดหยุ่นตามแรงกระแทกจากสภาพแวดล้อม จะส่งผลให้องค์กรปรับตัวได้ช้า สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถปรับตัวต่อแรงเสียดทานได้ในระยะยาว มากกว่านั้น ผลกระทบต่อจากการขาดความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงจะส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและนัก

ลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กร ส่วนผลกระทบจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของคู่สัญญาและการไม่ควบคุมหรือกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญา จะส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ยิ่งกว่านั้นผลกระทบจากความบกพร่องในการติดตามกระแสเงินสดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของรายงานงบดุลธนาคาร ทำให้อาจคาดคะเนปริมาณเงินที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละวันผิดพลาดไป รวมถึงไม่มีการจัดเตรียมแหล่งสภาพคล่องให้พอเพียงกับความต้องการใช้เงินสำหรับการปล่อยสินเชื่อ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ส่วนผลกระทบจากความไม่พอเพียงของเงินกองทุน ส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและนักลงทุน รวมถึงความเชื่อมั่นที่รัฐบาลมีต่อองค์กรด้วยเช่นกัน และผลกระทบจากการดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ขาดความเข้าใจในธรรมชาติและความเสี่ยงของกิจกรรมทางธุรกิจที่ลูกค้า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าขาดความไว้วางใจและไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเอง ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้าเป็นไปในทางที่ไม่ดี และในที่สุดก็จะตัดสินใจเลิกใช้บริการจากธนาคารไปในที่สุด ซึ่งถ้าองค์กรธนาคารและสถาบันการเงินสามารถดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลได้และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกทุกคน รวมถึงฝ่ายบริหารให้สามารถยอมรับและยึดเอาหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติอยู่เสมอ ก็จะสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายได้อย่างแน่นอน

ตอนที่ 2 สรุปผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะการมีส่วนในการบริหารจัดการอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการขาดกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและขาดกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนกับองค์กร ในขณะที่การเลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอันจากธนาคารไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นและไม่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่มีสาระสำคัญอย่างสม่ำเสมอ อาจทำให้การตัดสินใจหรือให้ความเห็นของผู้ถือหุ้นเกิดความผิดพลาดได้ ส่วนการเลือกปฏิบัติต่อรัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล เกิดจากการดำเนินกิจการที่ขัดต่อนโยบายและขาดศักยภาพในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของสถาบันการเงินของไทยตามนโยบายทางการเงินการคลังของประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) อาจจะสามารถบริหารจัดการสถาบันการเงินในประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอและอาจส่งผลกระทบรุนแรงไปยังความมั่นคงของประเทศในด้านทางการเงินการคลังที่ยังยึดโยงอยู่กับสถาบันการเงินในประเทศได้ มากกว่านั้นการเลือกปฏิบัติต่อลูกค้าที่อาจเกิดจากการขาดความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็อาจจะขาดความเป็นธรรมในการบริการทางการเงินที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีความหลากหลายตามที่ลูกค้าต้องการ สิ่งนี้จะส่งผลเสียร้ายแรงต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและประชาชนโดยทั่วไป ในขณะที่การเลือกปฏิบัติต่อพนักงานผ่านระบบอุปถัมภ์อาจจะส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันในการปฏิบัติต่อทุกคนในองค์กรได้ มากกว่านั้นยังอาจจะส่งผลต่อไปยังการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมเป็นธรรมกับพนักงานบางกลุ่มได้

อีกด้วย เช่นเดียวกับการเลือกปฏิบัติต่อคู่ค้าจากการขาดความเป็นธรรม เท่าเทียม และโปร่งใสต่อคู่ค้า แต่ค่านึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือของพวกพ้องมากกว่าส่วนรวมและส่อไปในทางทุจริตคอร์รัปชัน และเอาไรต์เอาเปรียบกับคู่ค้าทางธุรกิจ ที่จะกระทบกับความเชื่อมั่นและเชื่อถือในภาพลักษณ์ขององค์กรได้ ในขณะที่การเลือกปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่อื่นเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้กับเจ้าหน้าที่กลุ่มต่าง ๆ เพื่อรักษาชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือต่อเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ขาดความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือ และอาจเกิดการยกเลิกสัญญาและเกิดการฟ้องร้องเป็นคดีทางกฎหมายอื่น ๆ ตามมา โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นกับลูกหนี้ก็ไม่ต่างอะไรจากการเลือกปฏิบัติต่อพันธมิตรธุรกิจธนาคาร ซึ่งก็อาจจะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้กับพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร และไม่ให้ความช่วยเหลือในการเอื้อผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้พันธมิตรธุรกิจธนาคารขาดความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือในเครดิต ในขณะที่การขาดส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดูแลองค์กรที่เป็นผลมาจากการไม่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ ขาดการสร้างสรรค์กระบวนการมีส่วนร่วมที่กระทำผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ซึ่งจะส่งผลต่อการให้ความร่วมมือของพนักงานกับองค์กรเป็นไปแบบไม่เต็มใจ ในส่วนของการขาดการเผยแพร่หรือสื่อสารแนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชนผ่านช่องทางที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจเกิดจากธนาคารอาจมิได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง โดยเฉพาะการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อสาธารณชน ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อมร่วมกับธนาคาร และอาจส่งผลต่อความไว้วางใจถึงความโปร่งใสของธนาคารได้ มากกว่านั้น การปฏิบัติงานที่ขาดความเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ รวมทั้งไม่เป็นไปตามกรอบนโยบายและการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่วางไว้ในทุกกรณีอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงเกิดการแทรกแซงจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งจากภาครัฐ ภาคการเมืองหรือผู้มีอำนาจในบ้านเมืองและกลุ่มผลประโยชน์สุดท้ายการตัดสินใจหรือการใช้ดุลพินิจก็อาจไปอย่างไม่ถูกต้อง บิดเบือน ไม่ยุติธรรมหรือเท่าเทียมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรอาจเป็นไปในทางลบและอาจจะไม่ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากลูกค้าและประชาชนได้

ตอนที่ 3 สรุปผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะผลกระทบต่อสังคมด้านการเป็นพลเมืองที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีเกียรติ โดยมองว่าธนาคารยังคงมีปัญหาด้านความประพฤติและการปฏิบัติตนของทั้งพนักงานและผู้บริหารที่ไม่สอดคล้องกับการเป็นพลเมืองที่ดี ส่งผลให้เกิดปัญหาการอยู่ร่วมกันของคนในหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและอาจลามไปถึงสังคมและการบริการชุมชนได้ในที่สุด ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรและจะคุณภาพการบริการต่อลูกค้าและประชาชน ในส่วนของการส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา ร่วมพัฒนาสังคมชุมชน สิ่งแวดล้อม ตลอดจนมุ่งสร้างสรรค์และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดยการส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญาจะกลายเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาคนซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้สังคมเกิดสันติสุขและการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสันติอย่างยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องและเอื้อต่อความจำเป็นพื้นฐาน

ของบุคคลและเป้าประสงค์ของสังคม ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อธนาคารและธนาคารที่
ไว้วางใจให้ดูแลการเงินการลงทุนได้อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันธนาคารพาณิชย์ยังขาดศักยภาพใน
การเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับของผลกระทบเชิงลบได้อย่างต่อเนื่อง และอาจไม่
สามารถจัดการกับความเสี่ยงที่มีต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อม อันเป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการ
ดำเนินงานของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่านั้น การให้บริการลูกค้าที่เป็นคู่สัญญาของ
ธนาคารพาณิชย์และลูกค้าที่เป็นผู้ใช้บริการทั่วไปอย่างรับผิดชอบเพื่อผลักดันให้เกิดแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน
ผ่านกระบวนการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ สุดท้าย ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและ
สิ่งแวดล้อมจากการปฏิบัติตามหลักของกำไรสุทธิ 3 ด้าน จะช่วยเพิ่มศักยภาพหรือขีดความสามารถ
ทางการแข่งขันของธนาคารนั้น ๆ รวมถึงจะต้องไม่พยายามก่อความเสียหายและใช้การเงินเชิงรุกใน
การสร้างประโยชน์แก่สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืนได้
ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเกิดความมั่นคง ความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในสายตาของ
ประชาชน ซึ่งถ้าองค์กรหรือสถาบันการเงินของไทยสามารถที่จะนำหลักการด้านการบริหารจัดการ
องค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ก็จะช่วยให้เกิดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเศรษฐกิจ สังคมและ
สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปเป็นเชิงบวกได้ในที่สุด ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินกิจการของสถาบันการเงินส่งผล
กระทบในเชิงลบต่อทั้งเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพื่อพัฒนา
องค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรที่ยั่งยืนด้วยเช่นกัน

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาและการ ส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้ เกิดการพัฒนางค์กรไปสู่ความยั่งยืน

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แนวทางการแก้ปัญหาและการ
ส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาง
องค์กรไปสู่ความยั่งยืน ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปแนวทางการแก้ปัญหาด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กร ธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนางค์กรไปสู่ความยั่งยืน

1. สรุปแนวทางการแก้ปัญหาด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคารจะ
เริ่มต้นตั้งแต่การดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐในฐานะเจ้าของ ซึ่งธนาคารพาณิชย์จำเป็น
ที่จะต้องปฏิบัติตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐและหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างเคร่งครัด เพื่อใช้
เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจของธนาคาร ในขณะเดียวกัน
คณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะต้องมุ่งเน้นการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไป
ตามแนวทางที่วางไว้อย่างครบถ้วน ในขณะเดียวกันธนาคารพาณิชย์ในฐานะสถาบันการเงินหลักของ
ประเทศจำเป็นที่จะต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้นและไม่พยายามกระทำ
การใดเป็นการละเมิดหรือลดทอนสิทธิของผู้ถือหุ้นโดยไม่จำเป็น รวมถึงจะต้องไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ถือ
หุ้นอย่างไม่เท่าเทียมกันตามที่กฎหมายกำหนด มากกว่านั้น คณะกรรมการจำเป็นต้องกำหนดอำนาจ
หน้าที่ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน และมีส่วนร่วมในการทบทวนและให้ความ
เห็นชอบกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ ในขณะเดียวกันก็ต้องใส่ใจคอยสอดส่องดูแลและจัดการ
แก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายจัดการ กรรมการและภาครัฐ บน

พื้นฐานการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอิสระ ในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำเป็นที่จะต้องเข้าไปมีส่วนในการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมและเท่าเทียมกัน รวมถึงจะต้องมีกระบวนการสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอ มากกว่านั้นในส่วนของลูกค้าธนาคารพาณิชย์จะต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานโดยไม่เลือกปฏิบัติ มากกว่านั้นก็ต้องดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมและมีการกำหนดผลตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมเป็นธรรมผ่านกระบวนการสร้างสรรค้อย่างมีส่วนร่วมผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ รวมถึงการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่และพันธมิตรธุรกิจธนาคารที่จะต้องมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้อย่างเคร่งครัด มีการรายงานทางการเงินที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการบัญชีภายใต้การกำกับดูแลของ มากกว่านั้น ธนาคารพาณิชย์จะต้องดำเนินกิจการภายใต้หลักแห่งจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคาร ไม่ฝักใฝ่การเมืองและวางตัวเป็นกลาง โดยมีการบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สรุปแนวทางการแก้ปัญหาด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคารชี้ให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการกำหนดแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง ร่วมกับการประเมินความเสี่ยงและมีแนวทางที่ชัดเจนในการจัดการความเสี่ยง แนวทางต่อมา คือ ธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการนำความเสี่ยงทุกประเภทขึ้นมาพิจารณาและกำหนดนโยบายเพื่อไปบริหารในแต่ละประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจำเป็นที่จะต้องกำหนดมาตรฐานและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กรให้อยู่ในระดับที่เป็นสากลและสามารถยอมรับได้อยู่เสมอ และเพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนธนาคารพาณิชย์จะต้องตรวจสอบและติดตามให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบายกลยุทธ์และกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการติดตามกำกับทบทวนปัจจัยเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง แนวทางต่อมาคือ ธนาคารพาณิชย์จะต้องกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกประเด็นในทุก ๆ มิติ ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินสภาพคล่องของคู่สัญญาอยู่เสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อให้แน่ใจว่าความสามารถในการดำเนินกิจกรรมทางการเงินของคู่ค้ากับธนาคารจะยังคงได้รับความไว้วางใจและมีความน่าเชื่อถืออยู่เสมอ มากกว่านั้นก็ต้องมีการเฝ้าติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์การเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย ราคาตราสารทุน อัตราแลกเปลี่ยนและราคาสินค้าโภคภัณฑ์อย่างใกล้ชิด มากกว่านั้นธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการหาแหล่งเงินทุนสำรองอื่น ๆ ที่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ทันที โดยอาศัยการกลยุทธ์ด้านการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และจะต้องใช้การจะต้องประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงจัดให้มีทีมงานในการติดตามและเฝ้าดูความเคลื่อนไหวของสถานะเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา ร่วมกับการจัดทำแผนการกระจายความเสี่ยงจากการปล่อยสินเชื่อและเงินเพื่อการลงทุน รวมถึงมีทีมงานในการปรับโครงสร้างของสินเชื่อในแต่ละประเภทไม่ให้เกิดจุดอ่อนที่จุดใดจุดหนึ่ง ในส่วนของการจัดทำรายงานผลการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุนไปยังกระทรวงการคลัง เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการทำสัญญาทางการเงินกับประเทศคู่สัญญาที่มีความต้องการจะเข้ามาลงทุนในประเทศ และจะต้องมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการเพื่อรองรับความเสี่ยงอันเกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพไว้ ในขณะเดียวกันจะต้องจัดทำแผนการควบคุมหรือกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญาแต่ละราย

และจะต้องมีมาตรฐานในการกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา ร่วมกับการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินราคาหลักประกันที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลา ในขณะที่เดียวกันก็ต้องกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสูงสุดจากอัตราแลกเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจ ณ ช่วงเวลานั้น ๆ ร่วมกับการกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ย มากกว่านั้นก็ต้องส่งเสริมให้มีการติดตามกระแสเงินสดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของรายงานงบดุลธนาคาร และจะต้องมีการนำข้อมูลจากสถาบันจัดอันดับเครดิตภายนอก มาทำการวิเคราะห์และใช้ในการคำนวณหาสินทรัพย์เสี่ยงและรายการนอกงบดุลตามน้ำหนักความเสี่ยงที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

3. สรุปแนวทางการแก้ปัญหาด้านการธนาคารที่รับผิดชอบ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าแนวทางการแก้ปัญหาด้านการธนาคารที่รับผิดชอบโดยเฉพาะการประพุดิตนเป็นพลเมืองที่ดี การรู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ทุนทางปัญญา ร่วมพัฒนาสังคมชุมชน สิ่งแวดล้อม การให้ความร่วมมือกับรัฐบาล การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ การให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของพนักงาน ธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรมด้านความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลายท่านมองว่า การธนาคารที่รับผิดชอบต่อนอกจากจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรแล้ว ยังจะต้องรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สาธารณะและสิ่งแวดล้อมทุกประเภทด้วย ดังจะเห็นได้จากแนวทางการปฏิบัติที่ดีตามแนวทางของการธนาคารที่รับผิดชอบต่อ ซึ่งก็เชื่อมโยงกับหลักการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลในหลายมิติ ซึ่งองค์กรก็มีความจำเป็นที่จะต้องตระหนักและสามารถที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรให้สามารถผ่านพ้นปัญหาในมิติต่าง ๆ ไปด้วยการบริหารจัดการที่ดีภายใต้สำนึกรับผิดชอบต่อชั้นสูง มากกว่านั้น ธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อจึงจำเป็นที่จะต้องมุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี เพื่อส่งเสริมการเป็นธนาคารที่รับผิดชอบต่อสมบูรณ์ได้

4. สรุปแนวทางการแก้ปัญหาที่ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน ผู้วิจัยสรุปได้ว่าแนวทางการแก้ปัญหาที่ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืนจะต้องเชื่อมโยงเข้ากับการรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างแยกออกจากกันไม่ได้ โดยเฉพาะประเด็นด้านการปฏิบัติตามหลักของกำไรสุทธิในสามด้าน ทั้งด้านการดูแลผู้คน สิ่งแวดล้อม หรือความเจริญทางเศรษฐกิจที่ยึดโยงกับชุมชนและลูกค้าผ่านวิสัยทัศน์ระยะยาวตามหลักธรรมาภิบาลและจัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรมที่หลากหลาย มีความโปร่งใสและตรวจสอบกลับได้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลก็มองว่า สถาบันการเงินของไทยมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้ที่ต้องการใช้เงินทุน โดยมีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อ และผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร ผ่านการให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กับโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ส่งผลเสียต่อชุมชน เช่น สินเชื่อพลังงานสะอาด ซึ่งเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมถึงให้บริการทางการเงินโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคในระยะยาว ส่งเสริมกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีสะอาด สร้างกลุ่มลูกค้าใหม่และตลาดใหม่ ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับธนาคารเพื่อความยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวมากกว่า

ผลตอบแทนในระยะสั้น โดยมีการดำเนินงานและประกอบธุรกิจอย่างสำนึกและมีส่วนช่วยรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี

ตอนที่ 2 สรุปแนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคารเพื่อความยั่งยืนนั้น จะมุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจและสังคมในระยะยาว โดยจะต้องดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) โดยจะต้องเกิดจากความร่วมมือจากหลายภาคส่วน และจะต้องมีองค์ประกอบร่วมกันในหลายประการ โดยเฉพาะการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมแห่งธนาคารที่รับผิดชอบต่อ ทั้งการให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบต่อ การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับบุคคลและสังคม ปฏิบัติตามหลักความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ ดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในเชิงรุกและอย่างรับผิดชอบต่อ และพร้อมที่จะเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดระดับผลกระทบเชิงลบอย่างต่อเนื่อง การสร้างการรับรู้เชิงลึก โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจผ่านการคำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และสิทธิมนุษยชน มีการกำหนดแนวทางการให้บริการทางการเงินอย่างรับผิดชอบต่อร่วมกันระหว่างสถาบันการเงิน สนับสนุนแต่กิจการที่ยั่งยืนเท่านั้น ยึดหลักการพื้นฐาน คือ ยึดไตรกำกับดูแล ยึดโยงกับชุมชน ถนอมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า มีวิสัยทัศน์ระยะยาว อยู่ได้ด้วยตัวเอง มีธรรมาภิบาลที่โปร่งใส และครอบคลุมและการนำหลักการทั้งหมดข้างต้นไปบูรณาการในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับใช้หลักการเหล่านี้เป็นปกติในการตัดสินใจ ธนาคารที่ยั่งยืนตระหนักว่ากระบวนการบูรณาการหลักการเหล่านี้ต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งยวดและจะต้องประสบความสำเร็จให้ได้ในที่สุด

ตอนที่ 3 สรุปการธนาคารเพื่อความยั่งยืนกับการพัฒนาประเทศ

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การธนาคารเพื่อความยั่งยืนกับการพัฒนาประเทศมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันหลายมิติ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับที่ดี มีสำนึกรับผิดชอบต่อทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อม มุ่งสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจในระยะสั้นและการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว และตอบสนองความต้องการทางการเงินเพื่อให้เกิดนวัตกรรมเชิงธุรกิจที่สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอันนำไปสู่การเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืนของสังคมและประเทศชาติ โดยที่การกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมทางธุรกิจมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธนาคารโดยรวม ธนาคารเชื่อมั่นว่ากระบวนการกำกับดูแลกิจการและจริยธรรมทางธุรกิจของธนาคาร เป็นสิ่งที่สร้างรากฐานให้แก่องค์กร และจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศได้ในที่สุด มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงปัจจัย ESG และความสอดคล้องของกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกและช่วยลดผลกระทบเชิงลบต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงมุ่งเน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการดำเนินงาน ตามกรอบการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกรอบแนวทางการธนาคารเพื่อความยั่งยืนของเครือข่าย Sustainable Banking Network (SBN) ที่มุ่งประยุกต์ใช้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็น

กลไกขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างประโยชน์ให้แก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

ตอนที่ 4 สรุปบทบาทของสถาบันการเงินต่อการธนาคารเพื่อความยั่งยืน

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สถาบันการเงินของไทยมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้กู้ที่ต้องการใช้เงินทุน โดยมีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อ และผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร ผ่านการให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กับโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน ในขณะเดียวกัน การเงิน การธนาคารก็เป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจและสังคมมาอย่างยาวนาน โดยมีส่วนในภาคธุรกิจที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่น้อยสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอต่อความต้องการ ในขณะเดียวกันก็ยังสามารถที่จะเป็นแหล่งเงินทุนให้กับประชาชนผู้ประกอบการรายย่อยได้อย่างสะดวกได้อีกด้วย ดังนั้น สถาบันการเงินของไทยจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้กู้ที่ต้องการใช้เงินทุน โดยมีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อ และผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร ผ่านการให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กับโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน เช่น สินเชื่อพลังงานสะอาด ซึ่งเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมถึงให้บริการทางการเงินโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคในระยะยาว มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ส่งเสริมกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีสะอาด สร้างกลุ่มลูกค้าใหม่และตลาดใหม่ มีสำนึกและมีส่วนช่วยรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากผลการศึกษาพบว่าตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐในฐานะเจ้าของนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ รวมถึงหน่วยงานที่กำกับดูแล ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ไม่มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้อย่างครบถ้วน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ในฐานะความเป็นเจ้าของธนาคารหรือสถาบันการเงินที่มีผลต่อระบบเศรษฐกิจ นอกจากจะต้องดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ภายใต้หลักธรรมาภิบาลขั้นสูงแล้ว จำเป็นที่จะต้องมุ่งเน้นให้ผู้บริหารองค์กรในทุกระดับได้ตระหนักถึงการปฏิบัติตามนโยบายด้านการเงินการธนาคารอย่างเคร่งครัด และมีความเป็นมืออาชีพที่มุ่งสร้างประโยชน์ให้กับสังคมและประเทศชาติเป็นหลัก มากกว่าที่จะมุ่งที่จะหารกำไรและผลประโยชน์จากการดำเนินการแต่เพียงอย่างเดียว

1.2 จากผลการศึกษาพบว่าตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 พบว่า การบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี จะส่งผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น ซึ่งถูกปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมกันในหลาย ๆ ด้าน รวมถึงการกำหนดสิทธิหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน ซึ่งอาจจะทำให้ผู้ถือหุ้นก็อาจจะขาดความไว้วางใจและอาจถอนการถือหุ้นออกไป ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการลงทุนและสภาพคล่องของธนาคารได้ในระยะยาว ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า การดำเนินนโยบายด้านการดูแลผู้ถือหุ้นของธนาคารหรือสถาบันการเงินจำเป็นที่จะต้องใช้แนวทางด้านความสุจริตและโปร่งใสและการมีส่วนร่วมอย่างมีคุณธรรมขั้นสูงตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะตามที่กฎหมายได้กำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างเท่าเทียม โปร่งใสและตรวจสอบ ติดตามผลได้อย่างเปิดเผย ในขณะเดียวกัน ธนาคารหรือสถาบันการเงินก็จำเป็นที่จะต้องมุ่งเน้นการดำเนินนโยบายด้านการปลูกฝังสำนึกรับผิดชอบให้กับผู้บริหารทุกระดับ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกคนอย่างมีสำนึกทั้งในการรับผิดชอบและรับชอบ รวมถึงให้เกิดระบบคุณธรรมขั้นสูงซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน

1.3 จากผลการศึกษาพบว่าตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 พบว่า แนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนมีอยู่หลายวิธี ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า คณะกรรมการเป็นหน้าที่สำคัญที่จำเป็นต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน และจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทบทวนและให้ความเห็นชอบกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ ในขณะเดียวกันก็ต้องใส่ใจคอยสอดส่องดูแลและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายจัดการ กรรมการและภาครัฐ บนพื้นฐานการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอิสระและไม่อยู่ภายใต้การแทรกแซงจากองค์กรหรือกลุ่มคนที่มุ่งแต่ผลประโยชน์แต่เพียงอย่างเดียว

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ด้านการปฏิบัติตามนโยบายภาครัฐ จากผลการศึกษาพบว่า ยังคงมีการไม่ปฏิบัติตามแนวนโยบายด้านการเงินการคลังของรัฐบาล และหน่วยงานที่กำกับดูแลมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจของธนาคาร หรือนำมาแค่บางส่วนซึ่งอาจไม่เป็นที่ไปตามนโยบายและการกำกับโดยรัฐ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารและสถาบันการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องและสอดคล้องตามข้อกำหนดหรือนโยบายด้านการเงินการคลังจากภาครัฐ และเป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างรัฐกับธนาคารและสถาบันการเงินอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด ซึ่งธนาคารและสถาบันการเงินและหน่วยงานภาครัฐควรมีการทบทวนและจัดทำรายงานด้านนโยบายการบริหารจัดการองค์กรกับนโยบายภาครัฐอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการทบทวน ปรับปรุง แก้ไขให้นโยบายการบริหารของธนาคารและสถาบันการเงินให้มีความสอดคล้องกับนโยบายส่วนกลางและเพื่อให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการยืนยันว่า ธนาคารและสถาบันการเงินมีความพร้อมที่จะปฏิบัติตามนโยบายจากภาครัฐอยู่เสมอและพร้อมที่จะรับการตรวจสอบตามรอบเวลา

2.2 ด้านการเคารพในสิทธิและหน้าที่อย่างเท่าเทียม จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันยังพบการเลือกปฏิบัติต่อคู่ค้าอย่างไม่เท่าเทียม ขาดความเป็นธรรมและโปร่งใส และคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน พวกพ้องหรือชนชั้นสูงมากกว่าส่วนรวม ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ที่ดีและความ

เชื่อมั่นต่อการให้บริการที่มีคุณภาพและเท่าเทียมกันในสายตาประชาชน ดังนั้น เพื่อให้การบริการของธนาคารและสถาบันการเงินเป็นไปอย่างมีคุณภาพ โปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของทุกคน ธนาคารและสถาบันการเงินจะต้องมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการและปลูกฝังจิตสำนึกด้านการให้บริการอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรมกับลูกค้าทุกคน ไม่ว่าจะรวยหรือจน จะเด็ก ผู้ใหญ่หรือผู้สูงอายุ จะต้องใช้มาตรฐานการบริการที่มีคุณภาพเช่นเดียวกัน จะแบ่งแยกชนชั้นเพื่อการเลือกให้บริการมิได้

2.3 ด้านบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผลการศึกษาพบว่า ธนาคารหรือสถาบันการเงินยังคงมีปัญหาด้านความประพฤติและการปฏิบัติตนของทั้งพนักงานและผู้บริหารที่ไม่สอดคล้องกับการเป็นพลเมืองที่ดี ส่งผลให้เกิดปัญหาการอยู่ร่วมกันของคนในหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและอาจลามไปถึงสังคมและการบริการชุมชนได้ในที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า เพื่อให้เกิดการส่งเสริมการธนาคารที่ยั่งยืน ในทางปฏิบัติแล้วธนาคารหรือสถาบันการเงินควรที่จะปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของทั้งพนักงานและผู้บริหาร เพื่อให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมประจำใจ มองประโยชน์ขององค์กรและประชาชนเป็นหลัก รวมถึงจะต้องมุ่งเน้นการสร้างสรรสังคมที่สงบสุขร่วมกัน โดยการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ดีให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคนดีให้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารและกำหนดทิศทางขององค์กร

2.4 ด้านการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน จากผลการศึกษาพบว่าธนาคารหรือสถาบันการเงินไม่มีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงที่ดีพอและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในทุกมิติและอาจมิได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุน ซึ่งจะทำให้การนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า เพื่อให้การประเมินและควบคุมความเสี่ยงของธนาคารหรือสถาบันการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ธนาคารหรือสถาบันการเงินควรที่จะต้องจัดทำกลยุทธ์และแนวทางการประเมินและควบคุมความเสี่ยงที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและเสถียรภาพทางการเมืองในปัจจุบัน ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถที่จะดำเนินนโยบายการบริหารจัดการขององค์กรด้านการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับเสถียรภาพทางการเมืองของประเทศอย่างแยกออกจากกันมิได้ โดยเสถียรภาพทางการเมืองจะมีผลโดยตรงกับความเชื่อมั่นของนักลงทุนทั้งในประเทศและจากต่างประเทศ ดังนั้นการจัดทำกลยุทธ์หรือแนวทางการประเมินและควบคุมความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในแต่ละช่วงเวลาจึงจำเป็นสำหรับธนาคารหรือสถาบันการเงินสมัยใหม่ด้วยเช่นกัน

2.5 ด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผลการศึกษาพบว่าธนาคารหรือสถาบันการเงินอาจมิได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง โดยเฉพาะการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อสาธารณชน ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อมร่วมกับธนาคารหรือสถาบันการเงินและอาจส่งผลต่อความไว้วางใจถึงความโปร่งใสของธนาคารหรือสถาบันการเงินได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ธนาคารหรือสถาบันการเงินจึงควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยในปัจจุบันเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียและสาธารณชนแบบสองทาง โดยจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้คนเหล่านั้นสามารถที่จะสื่อสาร แนะนำ สอบถาม ร้องเรียน หรือแม้แต่ปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ อย่างเปิดเผย

โปร่งใส ปราศจากการครอบงำจากบุคคลหรือองค์กรใด ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรรวมถึงบริการในรูปแบบต่าง ๆ ร่วมกัน

2.6 ด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คุณธรรมและจรรยาบรรณ จากผลการศึกษาพบว่า อาจมีพนักงานตรวจสอบภายในบางคนที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณ 4 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเที่ยงธรรม ความรู้ความสามารถและการเก็บรักษาความลับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในที่สากลยอมรับ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร และจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและประชาชนจำนวนมากได้ ดังนั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ธนาคารหรือสถาบันการเงินจะต้องมีกระบวนการที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ในการตรวจสอบภายใน มีการทวนสอบอย่างเคร่งครัด โดยทั้งผู้มีส่วนได้เสียทั้งจากภายในและภายนอก รวมถึงมีการทดสอบมาตรฐานจริยธรรมและจรรยาบรรณของพนักงานตรวจสอบภายในอยู่เป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจว่า กระบวนการตรวจสอบภายในองค์กรจะได้รับการดูแลและเฝ้าติดตามเพื่อให้เกิดความโปร่งใสมากที่สุด ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารจัดการ ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุนการธนาคารเพื่อความยั่งยืนในประเทศไทยสามารถกระทำหรือขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเสนอแนะว่า ในการศึกษาครั้งถัดไป ผู้วิจัยควรที่จะมุ่งเน้นการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาธนาคารในประเทศไทยแต่ละประเภทให้สามารถเปลี่ยนผ่านไปเป็นธนาคารที่ยั่งยืนได้อย่างมีแบบแผนและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานน้อยที่สุด โดยการประยุกต์ใช้หลักการธนาคารที่รับผิดชอบผสมผสานเข้ากับการบริหารจัดการธนาคารตามหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางหลักในการบริหารจัดการองค์กร ผู้วิจัยควรที่จะศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลจะช่วยให้ธนาคารเปลี่ยนผ่านไปสู่ธนาคารที่ยั่งยืนได้อย่างไร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ปัจจัยใดบ้าง ที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนผ่านนี้มากน้อยอย่างไร แล้วธนาคารซึ่งเป็นองค์กรที่จะต้องตั้งอยู่บนความเชื่อมั่นและน่าเชื่อถือในระดับสูง จะสามารถปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืนได้อย่างไร ผ่านกระบวนการศึกษาแบบผสมวิธี ทั้งเชิงคุณภาพโดยการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญและการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติเพื่อยืนยันความถูกต้องและแม่นยำของผลการศึกษาที่ค้นพบ ซึ่งจะช่วยให้ผลการศึกษาของผู้วิจัยมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับจากสาธารณชนทั่วไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- ถวิลวดี บุรีกุล. การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551.
- ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ. หลักธรรมาภิบาล: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2561.
- ปธาน สุวรรณมงคล. การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2556.
- รัชยา ภักดีจิตต์. ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารภาครัฐและเอกชน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- วิภาส ทองสุทธิ. การบริหารจัดการที่ดี. กรุงเทพฯ: อินทภาษ, 2551.
- สถานกักขังกลางจังหวัดตราด. หลักธรรมาภิบาล. ตราด: กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม, 2565.
- สถาพร วิชัยรัมย์. จริยธรรมสำหรับนักบริหาร. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2560.

วารสาร

- ชัยวุฒิ เขมะรังสี. “การศึกษาหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย”. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, ปีที่ 11 (3), กันยายน 2561, 353 – 377.
- ณัชชา กริมใจ. “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่มีต่อธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร”. วารสารศึกษาศาสตร์ มมร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ปีที่ 7 (1), มกราคม - มิถุนายน 2562. 293-305.
- นิรมล เสริมทรัพย์. “การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมหาชน: สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดินและสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน”. วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์, ปีที่ 3 (1-2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2560, 267-286.
- วศิน ชื้อสุทธจิตและทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร. “การใช้ธรรมาภิบาลในธนาคารพาณิชย์ไทย”. วารสารการจัดการสมัยใหม่, ปีที่ 14 (1), มกราคม-มิถุนายน 2559, 105-116.
- สุกานดา เกิดชัยและนิรินธนา บุชปฤกษ์. “ธรรมาภิบาลกับคุณภาพการให้บริการตามทัศนคติของลูกค้าธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง สาขาในเขตอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี”. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ, ปีที่ 28 (1), มกราคม – มิถุนายน 2561, 97-105.

เอกสารวิจัย

นุชนาถ ชาญไพโรพยัคฆ์. “การควรวรรวมกิจการระหว่างธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการใช้บริการของผู้ใช้บริการ ในเขตกรุงเทพมหานคร”. การค้นคว้าอิสระ (โครงการพิเศษ), หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาลัยราชภัฏ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2561.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

กรุงเทพธุรกิจ. “การธนาคารเพื่อความยั่งยืนดีต่อสถาบันการเงินและสังคมระยะยาว”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/122953>, 2566.

ชญญา ธนศักดิ์ภัทร. “ความเชื่อมั่น: กลยุทธ์การตลาดยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/confidence-sustainable-marketing-strategy>, 2565.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. “Sustainable Banking: กลไกสำคัญสร้างความยั่งยืนแก่ เศรษฐกิจ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.setsustainability.com/download/3rc8z51t4eunqb2>, 2561.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. “การธนาคารเพื่อความยั่งยืน พลังขับเคลื่อนสู่การพัฒนาในระยะยาว”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256405_ExecutivesTalk.aspx, 2565.

ธนาคารเกียรตินาคิน. “ความรับผิดชอบต่อสังคม”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://bank.kkpfng.com/th/aboutus/corporate-social-responsibility>, 2566.

ธนาคารกรุงไทย. “จรรยาบรรณธุรกิจธนาคาร (Code of Conduct)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://krungthai.com/Download/aboutKTB/aboutKTBDownload_1_codeofconduct2562.pdf, 2566.

ธนาคารกรุงไทย. “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://krungthai.com/th/sustainability/growing-together/sustainable-development-goal>, 2566.

ธนาคารกรุงไทย. “การบริหารความเสี่ยงองค์กร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://krungthai.com/th/about-ktb/risk-overview>, 2566.

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. “ประกาศธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เรื่อง จรรยาบรรณคู่ค้า”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.krungsri.com/th/about-krungsri/about-us/overview/announce/supplier-code-conduct>, 2565.

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. “การธนาคารเพื่อความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.krungsri.com/th/esg/sustainable-banking/toward-sustainable-banking>, 2566.

- ธนาคารกรุงเทพ. “จรรยาบรรณและจริยธรรมธุรกิจ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bangkokbank.com/th-TH/About-Us/Corporate-Governance/Code-of-Conduct-and-Business-Ethics-Practices>, 2566.
- ธนาคารกรุงเทพ. “ปัจจัยความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bangkokbank.com/th-TH/Investor-Relations/-/media/1CAFE076BD3045509FDCE9B06371FA91.ashx>, 2561.
- ธนาคารกรุงเทพ. “วิถีสู่ความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbank.com/th-TH/About-Us/Sustainability>, 2566.
- ธนาคารกสิกรไทย. “จรรยาบรรณของกรรมการและพนักงาน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.kasikornbank.com/th/IR/CorporateGovernance/principles-core-values/Pages/Principles-and-Guidelines.aspx>, 2565.
- ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย. “คำมั่นสัญญาของเราในการขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.cimbthai.com/th/personal/who-we-are/sustainability/sustainability.html>, 2566.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. “ธนาคารไทยพาณิชย์กับความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.scb.co.th/th/about-us/sustainability.html>, 2566.
- ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย. “กิจกรรมเพื่อสังคมและความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.tcrbank.com/th/กิจกรรมเพื่อสังคม>, 2566.
- ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. “นโยบายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.exim.go.th/th/Sustainable-Development-Policy.aspx>, 2566.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. “ประมวลจริยธรรมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.baac.or.th/th/content-about.php?content_group_sub=0020, 2566.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. “การบริหารความเสี่ยง”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.baac.or.th/th/content-about.php?content_group_sub=0018, 2566.
- ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์. “จรรยาบรรณและจริยธรรมธุรกิจ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.lhbank.co.th/getattachment/0feccd0-63f5-4d1d-a26b-1b798016b665/investor-relations-corporate-governance-code-of-conduct-and-ethics-DownloadPDF-code-of-conduct-and-ethics-pdf>, 2566.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. “ข้อบังคับธนาคารแห่งประเทศไทย ว่าด้วยประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณพนักงาน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/RolesAndHistory/Pages/moral.aspx>, 2565.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. “มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของธนาคารแห่งประเทศไทย ประจำปี 2563”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/CG/Documents/O42_2563.pdf, 2564.

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. “สถาบันการเงิน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.bot.or.th/Thai/BOTStoryTelling/Pages/FinancialInstitutions_StoryTelling_Fl.aspx, 2566.
- ธนาคารออมสิน. “เมื่อธนาคารก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/12/GR_hotissue_bank_12_63_ex.pdf, 2566.
- ธนาคารออมสิน. “ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณธนาคารออมสิน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.gsb.or.th/media/2021/03/ประมวลกฎหมายจริยธรรมและจรรยาบรรณ.pdf>, 2566.
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์. “จรรยาบรรณธนาคารอาคารสงเคราะห์”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.ghbank.co.th/information/ethics/ethics-bank/>, 2566.
- ธนาคารไอซีบีซี (ไทย). “กลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนของกลุ่มธนาคาร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.cimbthai.com/th/personal/who-we-are/corporate-governance/corporate-code-of-conduct.html>, 2565.
- ธนาคาร Standard Chartered. “แนวทางความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.sc.com/th/sustainability/>. 2566.
- ธนาคาร TTB. “จรรยาบรรณของธนาคาร”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.ttbbank.com/th/about-us/banking-industry-code-of-conduct>, 2566.
- ธนาคาร TISCO. “นโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานด้านความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.tisco.co.th/th/sd/sustainability/index.html>, 2565.
- ธนาคาร TTB. “บรรษัทภิบาล”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.ttbbank.com/th/sustainability/corporate-governance-and-business-ethics/corporate-governance>, 2566.
- ธนาคาร UOB. “รายงานความยั่งยืนประจำปี 2564 ธนาคารยูโอบี ประเทศไทย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.uob.co.th/web-resources/pdf/investor/sustainability/sustainability-report2021-th.pdf>, 2566.
- ไทยรัฐออนไลน์. “อนาคตของการธนาคารที่อาจไม่เหลือธนาคารในอนาคต”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.thairath.co.th/news/2118741>, 2564.
- นwor เดชสุวรรณ. “เจตนารมณ์แห่งการธนาคารเพื่อความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256405ExecutivesTalk.aspx>, 2565.
- ประกันคุณภาพ, สำนักงาน . “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://qa.rmutr.ac.th/purchases/>, 2565.
- รณดล นุ่มนนท์. “Sustainable Banking ในภาคการเงินไทยวันนี้”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256405ExecutivesTalk.aspx>, 2565.
- ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน. “เมื่อธนาคารก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/12/GR_hotissue_bank_12_63_ex.pdf, 2563.

- สมาคมธนาคารไทย. “จรรยาบรรณธนาคารพาณิชย์พัฒนาเศรษฐกิจสู่ความยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/Activities/Documents/Ethics_CommercialBank.pdf, 2565.
- สถณี อาชวานันทกุล. “ห้าระดับของการธนาคารที่ยั่งยืน (sustainable banking)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://thaipublica.org/2012/06/sustainable-banking/>, 2558.
- Marketeer. “7 เทรนด์กำหนดทิศทางการธนาคาร ปี 2565”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://marketeeronline.co/archives/261680>, 2565.

ภาษาต่างประเทศ

Books

- Buzzell, R. D., and Gale, B. T. The PIMS Principles. New York: The Free Press. 1987.
- Crosby, P. B. Quality is Free. New York: McGraw-Hill, 1979.
- Global Alliance for Banking on Values (GABV). “Principles of values-based banking”. (Online). Retrieved from https://www.gabv.org/wp-content/uploads/2022/02/Principles_def.pdf, 2023.
- Gronroos, C. “A service quality model and its marketing implication”. European Journal of Marketing, Vol. 18 (4), 36-44. 1984.
- Jeucken, M. H. A., & Bouma, J. J. “The Changing Environment of Banks”. Management International, Volume 27, Autumn, 1999, 21-35.
- Kaeufer, K. Banking as a Vehicle for Socio-economic Development and Change: Case Studies of Socially Responsible and Green Banks. Cambridge, MA: MIT, 2010.
- Kurtz, D. L., and Clow, K. E. Service Marketing. New York: John Wiley & Sons. 1998.
- Lewis. R. C., & Booms, B. H. The marketing aspects of service quality. In Berry, L., Shostack, G., & Upah, G. (Eds.). Emerging Perspectives on Service Marketing. Chicago, IL: American Marketing, 1983.
- Lovelock, C. H. Service Marketing. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. New York: Organization for Economic Cooperation and Development, 2015.
- Lovelock, C. H. Service Marketing. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- Rhodes, R. A. W. The New Government: Governing without Government. Oxford: University of Newcastle-Tyne, 1996.
- Schmenner, R. W. Service Operations Management. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. 1995.
- The American Heritage Dictionary. Good governance. Boston: Houghton Mifflin, 1982.

- UNDP. Human Development Report 2011: Sustainability and Equity: A Better Future for All. New York: United Nations Development Programme, 2011.
- Williamson, J. Estimating Equilibrium Exchange Rates. Washington, DC.: Peterson Institute Press, 1994.
- Zahorik, A. J., and Rust, R. T. Modeling the impact of service quality on profitability: A review. In Advances in Service Marketing and Management. Greenwich, CT: JAI. 1992.

Journal

- Bitner, M. J. "Building service relationships: It's all about promises". Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23 (4), Fall 1995, 246-251.
- Beer, M. "Why total quality management programs do not persist the role of management quality and implication for leading a TQM transformation". Decision Science, Vol. 34 (4), 2003.624-642.
- Cronin, J. J., and Taylor, S. A. "Measuring service quality: A reexamination and extension". Journal of Marketing, Vol. 56(3), June 1992, 55–68.
- Dicuonzo, G., Donofrio, F., and Iannuzzi, A.P. "The integration of sustainability in corporate governance systems: an innovative framework applied to the European systematically important banks". Int J Discl Gov. 19, January
- Mohamed, H., and Shirley, L. "Customer perception on service in middle east: The case of Qatar". International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and management, Vol. 2 (4), October- December 2009, 338-350. 2022, 249–263.
- Graham, J. R., Brav, A., Harvey, C., and Michaely, R. "Payout policy in the 21st century". Journal of Financial Economics, vol. 77 (3), September 2005, 483-527.
- Kluza, K., Ziolo, M., and Spoz, Z. "Innovation and environmental, social, and governance factors influencing sustainable business models - Meta-analysis". Journal of Cleaner Production, Vol. 303, June 2021, 127-135.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. "SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perception of service quality". Journal of Retailing, Vol. 64 (1), 12-40.
- Saxena, D., Dhall, N., and Malik, R. "Sustainable banking: A roadmap to sustainable development". Corporate Governance and Sustainability Review, Vol. 5 (3), September 2021, 42-55.

- Tuyon, J., Onyia, O. P., Ahmi, A., and Huang, C. H. "Sustainable financial services: reflection and future perspectives". J Financ Serv Mark, 4, Nov 2022. 1-27.
- Wilfried, M. L., Chris, M., and Robert, D. W. "Service quality perspectives and satisfaction in private banking". Journal of Service Marketing, Vol. 14 (3), 2000. 65-71.
- Zineldin, M. "Bank strategy portioning and some determinants of bank selection". International Journal of Bank Marketing, Vol. 14(6), 1996, 12-22

Electronic Database

- Financial Stability Board. "Global Systemically Important Financial Institutions (G-SIFIs)". (Online). Available : <https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/market-and-institutional-resilience/global-systemically-important-financial-institutions-g-sifis/>, 2022.
- United Nations. "Creating the future of banking". (Online). Available : <https://www.unepfi.org/banking/more-about-the-principles/>, 2023.
- UNESCAP. "What is Good Governance?". (Online). Available : <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>. 2009.
- World Bank. "Governance Matters 2008". (Online). Available : http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/WBI_GovInd08-5a.pdf, 2008.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบการวิจัย

เรื่อง

แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรของธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ผู้วิจัย

นางภิมลภา สันติโชค
หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 65

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี
3. เพื่อเสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรของธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างฉบับนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ส่วนที่ 2 ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรของธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

ส่วนที่ 1 ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.1 ท่านคิดว่า ปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรที่ดีของธนาคารเชิงพาณิชย์มีประเด็นใดบ้าง อย่างไร

1.2 ปัจจุบันการจัดการความเสี่ยงของธนาคารเชิงพาณิชย์ประสบกับปัญหาและอุปสรรคในประเด็นใดบ้าง อย่างไร

1.3 ปัจจุบันธนาคารเชิงพาณิชย์ประสบกับปัญหาและอุปสรรคด้านการธนาคารที่รับผิดชอบในประเด็นใดบ้าง อย่างไร

1.4 ปัจจุบันธนาคารเชิงพาณิชย์ประสบกับปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืนในประเด็นใดบ้าง อย่างไร

ส่วนที่ 2 ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

2.1 ท่านคิดว่า ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน มีอะไรบ้าง อย่างไร

2.2 ท่านคิดว่า ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอะไรบ้าง อย่างไร

2.3 ท่านคิดว่า ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม มีอะไรบ้าง อย่างไร

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

3.1 ท่านคิดว่า จะมีแนวทางการแก้ปัญหาด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร การจัดการความเสี่ยง การเป็นธนาคารที่รับผิดชอบต่อสังคมและการธนาคารเพื่อความยั่งยืน อย่างไร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างไร

3.2 ท่านคิดว่า จะมีแนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคารอย่างไรบ้าง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

3.3 ท่านคิดว่า การเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืนจะส่งผลต่อตีการพัฒนาประเทศได้ในประเด็นใดบ้าง อย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ และ/หรือ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่จะสามารถใช้เป็นแนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคารเชิงพาณิชย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้

ขอขอบคุณสำหรับการตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกนี้

ประวัติย่อผู้วิจัย

- ชื่อ** : นางกมลภา สันติโชค
- วัน เดือน ปีเกิด** : 20 มิถุนายน 2515
- การศึกษา** : สถิติศาสตรบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
: บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย อีสเทิร์น มิชิแกน, สหรัฐอเมริกา
- ประวัติการทำงานโดยย่อ** : รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสูงสุด Commercial Banking Solutions
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
: ประธานกรรมการ บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด
: กรรมการ บริษัท ซุปเปอร์เนป (ประเทศไทย)
: กรรมการ บริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด
: กรรมการด้านการลงทุน บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด(มหาชน)
: รองผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
: ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงานธุรกิจตลาดทุน
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
: ผู้อำนวยการ สายงานธุรกิจตลาดทุน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
: ผู้อำนวยการฝ่าย Asset Securitization Group
ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด
: ผู้อำนวยการฝ่าย Structured Finance and Corporate Analyst
บริษัท ฟิทซ์เรตติ้ง ประเทศไทย
: Private Client Investment Management
บริษัท Jardine Fleming (Thanakom) Securities
- ตำแหน่งปัจจุบัน** : ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ธนาคารดอยซ์แบงก์ ประเทศไทย

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ

เรื่อง แนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์การ
ธนาคารเชิงพาณิชย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ผู้วิจัย นางกมลภา สันติโชค หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 65

ตำแหน่ง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ธนาคารดอยซ์แบงก์

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เป็นที่รู้กันดีว่าการดำเนินธุรกิจธนาคารนั้นขึ้นอยู่กับระดับของความเชื่อมั่นหรือเชื่อถือของลูกค้าเป็นสำคัญ ภาพลักษณ์ด้านคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการธนาคาร เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นให้กับธุรกิจของธนาคาร และเพื่อให้เกิดการสร้างความเชื่อมั่นและคงไว้ซึ่งความเชื่อถือในบริการของธนาคารคงอยู่ตลอดไป จึงได้เกิดแนวคิดเรื่อง การธนาคารเพื่อความยั่งยืนขึ้น โดยการธนาคารเพื่อความยั่งยืนเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับหลักการพัฒนายั่งยืน ซึ่งการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ในระยะยาวต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและมีธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งจะช่วยให้สถาบันการเงินมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยธนาคารไทยหลายแห่งให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เสมือนเป็นวัฒนธรรมของธนาคาร ดูแลลูกค้าหรือลูกหนี้้อย่างเป็นธรรม แต่ด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้สถาบันการเงินต้องเผชิญความเสี่ยงรูปแบบใหม่ ๆ รวมถึงความเสี่ยงด้าน ESG นอกจากนี้ สิ่งสำคัญคือการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและการปรับลดกฎเกณฑ์เพื่อลดภาระให้สถาบันการเงิน ตลอดจนสร้างระบบนิเวศที่สนับสนุนให้เกิดการดำเนินกิจการธนาคารอย่างยั่งยืน แต่จากผลการประเมินธนาคารของไทยด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสตามมาตรฐานสากลครั้งล่าสุดยังพบข้อบกพร่องผลการประเมินด้านการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ทั้งเรื่องการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกยังมีรูปแบบและเนื้อหาที่ซับซ้อน หรือแม้แต่กระบวนการ ขั้นตอนภาคปฏิบัติงานยังสามารถปรับปรุงได้ เพื่อให้การดำเนินงานและการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก และสอดคล้องกับบริบทของแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การสร้างความเข้าใจของความต้องการและข้อจำกัดของกลุ่มต่าง ๆ จึงมีความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ภายใต้กรอบการปฏิบัติตามหลักการธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการองค์การที่ดี ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารในหน่วยงานธนาคารที่ให้บริการทางการเงินมาหลายปี จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางการส่งเสริมและขับเคลื่อนนโยบายด้านหลักการธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารจัดการองค์การที่ดีในธุรกิจธนาคาร ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรธนาคารนั้น เป็นองค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านธรรมาภิบาลและสามารถก้าวไปสู่การเป็นธนาคารที่มีความยั่งยืน และเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือในด้านคุณธรรม จริยธรรม

ในระดับสูง ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรธนาคารให้เกิดขึ้นกับลูกค้าและประชาชนทุกคนที่มาใช้บริการกับธนาคารของไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี
3. เพื่อเสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนธนาคารเชิงพาณิชย์ที่เป็นธนาคารของไทยและธนาคารต่างประเทศ

1.2 การศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี โดยการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนธนาคารเชิงพาณิชย์ที่เป็นธนาคารของไทยและธนาคารต่างประเทศ

1.3 การศึกษาข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินกิจการธนาคาร แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริการของธนาคาร แนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อมั่นและแนวคิดเกี่ยวกับการธนาคารเพื่อความยั่งยืน ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนธนาคารเชิงพาณิชย์ที่เป็นธนาคารของไทยและธนาคารต่างประเทศ

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับสูงจากธนาคารเชิงพาณิชย์ที่เป็นธนาคารของไทยและธนาคารต่างประเทศในกรุงเทพมหานครทั้งหมด 26 ธนาคาร

2.2 กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับสูงจากธนาคารเชิงพาณิชย์ที่เป็นธนาคารของไทยและธนาคารต่างประเทศ ทั้งหมด 26 ธนาคาร ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนจากทั้ง 26 ธนาคาร (Census)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การดำเนินการวิจัยตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการศึกษา ผู้วิจัยใช้เวลาดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคม 2566 จนถึงเดือนพฤษภาคม 2566

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดำเนินการโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้วิจัยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ส่วนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ส่วนที่ 3 การศึกษาข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาและแนวทางในการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 ผู้วิจัยดำเนินการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพด้วยตนเอง โดยใช้คำถามที่มีโครงสร้างที่แน่นอนปลายเปิด ลักษณะการสัมภาษณ์เป็นแบบเป็นทางการ โดยกำหนดคำถามให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่วิจัย

1.2 ผู้วิจัยได้ทำการจดบันทึกสรุปสั้น ๆ ขณะทำการสัมภาษณ์ในประเด็นที่สำคัญ นอกจากนี้ยังได้บันทึกภาพและเสียงในระหว่างการสัมภาษณ์ทั้งหมด

1.3 นำบทสัมภาษณ์มาถอดคลิปเสียง เพื่อทำการตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ชัดเจน หรือในประเด็นที่เพิ่มเติม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอย่างละเอียด พร้อมกับวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปจัดหมวดหมู่ที่ได้รับจากการสัมภาษณ์

1.4 สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยจำแนกข้อมูลเป็นกลุ่มแยกตามข้อคำถาม และสรุปเป็นกลุ่มข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปการสัมภาษณ์ แล้วใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกเทปและจดบันทึกนำมาถอดเทป พิจารณาความสอดคล้องและความเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในข้อมูลและประเด็นที่สำคัญ หลังจากนั้นจึงทำการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้แล้วจัดกลุ่มข้อมูลเพื่อให้สอดคล้อง และสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 3 ข้อ ได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน และสมบูรณ์มากที่สุด

3. การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปเป็นประเด็น

ความสำคัญจากข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์แยกตามประเด็นคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วเขียนบรรยายสรุปข้อมูลที่สังเคราะห์ได้เหล่านั้นร้อยเรียงเป็นบทความเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจในภาพรวมได้ง่ายที่สุด

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการของธนาคารเชิงพาณิชย์ตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ส่วนที่ 1 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรที่ดีของธนาคารเชิงพาณิชย์

1. ด้านการดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐในฐานะเจ้าของ ไม่มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสามารถ ประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ขาดการเผยแพร่หรือสื่อสาร ขาดความเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ มีการแทรกแซงจากการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์กลุ่มต่าง ๆ

2. ด้านการเคารพสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น โดยขาดความตระหนักและให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยการละเมิดหรือลิดรอนสิทธิของผู้ถือหุ้น

3. ด้านความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โดย ขาดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแล หรือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์

4. ด้านบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมิได้เข้าไปมีส่วนในการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน เลือกปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น

5. ด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน และมีการจัดทำรายงานทางการเงินที่ขาดคุณภาพ

6. ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ ปฏิบัติไม่เท่าเทียมกัน ยุติธรรมและโปร่งใส ไม่ซื่อสัตย์สุจริต เพิกเฉยต่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่สามารเปิดเผยได้

ส่วนที่ 2 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการความเสี่ยงของธนาคาร

ปัญหาและอุปสรรคมาจากหลายด้านทั้งการขาดความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงหรืออาจจะไม่ครอบคลุมทุกประเภท ไม่มีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงที่ดีพอและสอดคล้องกับกลยุทธ์ มิได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุนคู่สัญญาของธนาคารก็อาจไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้กับธนาคารได้ การเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะ การเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกัน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย และการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ

ตอนที่ 3 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านการธนาคารที่รับผิดชอบ

ปัญหาและอุปสรรคมาจากหลายด้านทั้งการปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพเศรษฐกิจ การประพฤตินของผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์กรที่อาจจะไม่รู้จักบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนดี เจ้าหน้าที่ให้บริการกับลูกค้าหรือประชาชนที่ไม่เหมาะสมจากการละเมิดกฎเกณฑ์ของพนักงานและจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เกิดจากธรรมาภิบาล

และการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ชาติศักยภาพในการเพิ่มระดับของผลกระทบเชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น รวมถึงปัญหาที่เกิดจากการไม่ให้ความร่วมมือกับภาครัฐในการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานบริหารด้านเศรษฐกิจในระดับประเทศ

ตอนที่ 4 สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นธนาคารที่ยั่งยืน

ปัญหาและอุปสรรคมาจากหลายด้านโดยเฉพาะการไม่สามารถปฏิบัติตามหลักของไตรกำไรสุทธิ การดำเนินธุรกิจที่ไม่ยึดโยงกับชุมชน การดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า การขาดวิสัยทัศน์ระยะยาวและยืดหยุ่นต่อแรงกระแทกจากภายนอก การไม่ได้ดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ การขาดช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรม

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรของธนาคารเชิงพาณิชย์ที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ตอนที่ 1 สรุปผลกระทบต่อธนาคารหรือสถาบันการเงิน

ผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงานในองค์กร สถาบันการเงินอื่นและคู่แข่ง สังคมและประเทศชาติ การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณ การขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว การขาดความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ความบกพร่องในการติดตามกระแสเงินสดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของรายงานงบดุลธนาคาร และผลกระทบจากการดำเนินกิจการหรือการปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ซึ่งถ้าองค์กรธนาคารและสถาบันการเงินสามารถดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลได้และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกทุกคน รวมถึงฝ่ายบริหารให้สามารถยอมรับและยึดเอาหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติอยู่เสมอ ก็จะสร้างผลกระทบเชิงบวกกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้อย่างแน่นอน

ตอนที่ 2 สรุปผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะการมีส่วนในการบริหารจัดการอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการขาดกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและขาดกระบวนการพัฒนาบุคลากรมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนกับองค์กร การปฏิบัติงานที่ขาดความเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ รวมทั้งไม่เป็นไปตามกรอบนโยบายและการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่วางไว้ในทุกกรณีอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงเกิดการแทรกแซงจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งจากภาครัฐ ภาคการเมืองหรือผู้มีอำนาจในบ้านเมืองและ กลุ่มผลประโยชน์ สุดท้ายการตัดสินใจหรือการใช้ดุลพินิจก็อาจไปอย่างไม่ถูกต้อง บิดเบือน ไม่ยุติธรรมหรือเท่าเทียมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรอาจเป็นไปในทางลบและอาจจะไม่ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากลูกค้าและประชาชนได้

ตอนที่ 3 สรุปผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมจากการปฏิบัติตามหลักของกำไรสุทธิ 3 ด้าน จะช่วยเพิ่มศักยภาพหรือขีดความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารนั้น ๆ รวมถึงจะต้องไม่พยายาม

ก่อความเสียหายและใช้การเงินเชิงรุกในการสร้างประโยชน์แก่สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการเป็นธนาคารที่ยั่งยืนได้ ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเกิดความมั่นคง ความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในสายตาของประชาชน ซึ่งถ้าองค์กรหรือสถาบันการเงินของไทยสามารถที่จะนำหลักการด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ก็จะช่วยให้ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปเป็นเชิงบวกได้ในที่สุด ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินกิจการของสถาบันการเงินส่งผลกระทบในเชิงลบต่อทั้งเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรที่ยั่งยืน ด้วยเช่นกัน

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ตอนที่ 1 สรุปแนวทางการแก้ปัญหาด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

1. ธนาคารพาณิชย์จำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐและหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างเคร่งครัด มีความตระหนักและให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้น กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำเป็นที่จะต้องเข้าไปมีส่วนในการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมและเท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอ มุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานโดยไม่เลือกปฏิบัติ ดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียม การปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่และพันธมิตรธุรกิจตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้อย่างเคร่งครัด มีการรายงานทางการเงินที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการบัญชีและจะต้องดำเนินกิจการภายใต้หลักแห่งจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคาร ไม่ฝักใฝ่การเมืองและวางตัวเป็นกลาง โดยมีการบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการกำหนดแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง ร่วมกับการประเมินความเสี่ยงและมีแนวทางที่ชัดเจนในการจัดการความเสี่ยง นำความเสี่ยงทุกประเภทขึ้นมาพิจารณาและกำหนดนโยบายเพื่อไปบริหารในแต่ละประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ

3. รู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ทนทางปัญญา ร่วมพัฒนาสังคมชุมชน สิ่งแวดล้อม การให้ความร่วมมือกับรัฐบาล การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ การให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของพนักงาน ธรรมาภิบาลและการปลูกฝังวัฒนธรรมด้านความโปร่งใสและการตรวจสอบได้

4. การเป็นธนาคารที่ยั่งยืนจะต้องเชื่อมโยงเข้ากับการรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างแยกออกจากกันไม่ได้ โดยเฉพาะประเด็นด้านการปฏิบัติตามหลักของกำไรสุทธิในสามด้าน ทั้งด้านการดูแลผู้คน สิ่งแวดล้อม หรือความเจริญทางเศรษฐกิจที่ยึดโยงกับชุมชนและลูกค้าผ่านวิสัยทัศน์ระยะยาวตามหลักธรรมาภิบาลและจัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรมที่หลากหลาย มีความโปร่งใสและตรวจสอบกลับได้

ตอนที่ 2 สรุปแนวทางการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจและสังคมในระยะยาว โดยจะต้องดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (ESG) ที่เกิดจากความร่วมมือจากหลายภาคส่วนและจะต้องมีองค์ประกอบร่วมกันในหลายประการ โดยเฉพาะ การกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมแห่งธนาคารที่รับผิดชอบต่อ โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจผ่านการคำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และสิทธิมนุษยชน ยึดโยงกับชุมชน ถนอมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ซึ่งต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งยวดและจะต้องประสบความสำเร็จให้ได้ในที่สุด

ตอนที่ 3 สรุปการธนาคารเพื่อความยั่งยืนกับการพัฒนาประเทศ

การธนาคารเพื่อความยั่งยืนกับการพัฒนาประเทศมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันในหลายมิติ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับที่ดี มีสำนึกรับผิดชอบต่อทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อม มุ่งสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจในระยะสั้น และการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว และตอบสนองความต้องการทางการเงิน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมเชิงธุรกิจที่สามารถอำนวยความสะดวกประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมถึงมุ่งเน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการดำเนินงาน ตามกรอบการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกรอบแนวทางการธนาคารเพื่อความยั่งยืนของเครือข่าย Sustainable Banking Network (SBN) อันนำไปสู่การเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืนของสังคมและประเทศชาติ

ตอนที่ 4 สรุปบทบาทของสถาบันการเงินต่อการธนาคารเพื่อความยั่งยืน

สถาบันการเงินของไทยมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนผ่านการทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากผู้ออมเงินไปยังผู้ที่ต้องการใช้เงินทุน โดยมีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการปล่อยสินเชื่อและผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคาร ผ่านการให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กับโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่ส่งผลเสียต่อชุมชน มีสำนึกและมีส่วนช่วยรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากผลการศึกษาพบว่าตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามนโยบายของภาครัฐในฐานะเจ้าของนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ รวมถึงหน่วยงานที่กำกับดูแล ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ไม่มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้อย่างครบถ้วน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ในฐานะความเป็นเจ้าของธนาคารหรือสถาบันการเงินที่มีผลต่อระบบเศรษฐกิจ นอกจากจะต้องดำเนินกิจการด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ภายใต้หลักธรรมาภิบาลขั้นสูงแล้ว จำเป็นที่จะต้องมุ่งเน้นให้ผู้บริหารองค์กรในทุกระดับได้ตระหนักถึง

การปฏิบัติตามนโยบายด้านการเงินการธนาคารอย่างเคร่งครัด และมีความเป็นมืออาชีพที่มุ่งสร้างประโยชน์ให้กับสังคมและประเทศชาติเป็นหลัก มากกว่าที่จะมุ่งที่จะหารกำไรและผลประโยชน์จากการดำเนินกิจการแต่เพียงอย่างเดียว

1.2 จากผลการศึกษาพบว่าตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 พบว่า การบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี จะส่งผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น ซึ่งถูกปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมกันในหลาย ๆ ด้าน รวมถึงการกำหนดสิทธิหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน ซึ่งอาจทำให้ผู้ถือหุ้นก็อาจจะขาดความไว้วางใจและอาจถอนการถือหุ้นออกไป ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการลงทุนและสภาพคล่องของธนาคารได้ในระยะยาว ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า การดำเนินนโยบายด้านการดูแลผู้ถือหุ้นของธนาคารหรือสถาบันการเงินจำเป็นที่จะต้องใช้นโยบายด้านความสุจริตและโปร่งใสและการมีส่วนร่วมอย่างมีคุณธรรมขั้นสูงตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะตามที่กฎหมายได้กำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างเท่าเทียม โปร่งใสและตรวจสอบ ติดตามผลได้อย่างเปิดเผย ในขณะเดียวกัน ธนาคารหรือสถาบันการเงินก็จำเป็นที่จะต้องมุ่งเน้นการดำเนินนโยบายด้านการปลูกฝังสำนึกรับผิดชอบให้กับผู้บริหารทุกระดับ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกคนอย่างมีสำนึกทั้งในการรับผิดชอบและรับชอบ รวมถึงให้เกิดระบบคุณธรรมขั้นสูงซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน

1.3 จากผลการศึกษาพบว่าตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 พบว่า แนวทางการแก้ปัญหาและการส่งเสริมนโยบายด้านธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนมีอยู่หลายวิธี ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า คณะกรรมการเป็นหน้าที่สำคัญที่จำเป็นต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน และจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทบทวนและให้ความเห็นชอบกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ ในขณะเดียวกันก็ต้องใส่ใจคอยสอดส่องดูแลและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายจัดการ กรรมการและภาครัฐ บนพื้นฐานการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอิสระและไม่อยู่ภายใต้การแทรกแซงจากองค์กรหรือกลุ่มคนที่มุ่งแต่ผลประโยชน์แต่เพียงอย่างเดียว

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ด้านการปฏิบัติตามนโยบายภาครัฐ จากผลการศึกษาพบว่า ยังคงมีการไม่ปฏิบัติตามแนวนโยบายด้านการเงินการคลังของรัฐบาล และหน่วยงานที่กำกับดูแลมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจของธนาคาร หรือนำมาแค่บางส่วนซึ่งอาจไม่เป็นที่ไปตามนโยบายและการกำกับโดยรัฐ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารและสถาบันการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องและสอดคล้องตามข้อกำหนดหรือนโยบายด้านการเงินการคลังจากภาครัฐ และเป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างรัฐกับ ธนาคารและสถาบันการเงินอื่นเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด ซึ่งธนาคารและสถาบันการเงินและหน่วยงานภาครัฐควรมีการทบทวนและจัดทำรายงานด้านนโยบายการบริหารจัดการองค์กรกับนโยบายภาครัฐอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการทบทวน ปรับปรุง แก้ไขให้นโยบายการบริหารของธนาคารและสถาบันการเงินให้มีความสอดคล้องกับนโยบายส่วนกลางและเพื่อให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการยืนยันว่า ธนาคารและสถาบันการเงินมีความพร้อมที่จะปฏิบัติตามนโยบายจากภาครัฐอยู่เสมอและพร้อมที่จะรับการตรวจสอบตามระยะเวลา

2.2 ด้านการเคารพในสิทธิและหน้าที่อย่างเท่าเทียม จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันยังพบการเลือกปฏิบัติต่อคู่ค้าอย่างไม่เท่าเทียม ขาดความเป็นธรรมและโปร่งใส และคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน พวกพ้องหรือชนชั้นสูงมากกว่าส่วนรวม ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีและความเชื่อมั่นต่อการให้บริการที่มีคุณภาพและเท่าเทียมกันในสายตาประชาชน ดังนั้น เพื่อให้การบริการของธนาคารและสถาบันการเงินเป็นไปอย่างมีคุณภาพ โปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของทุกคน ธนาคารและสถาบันการเงินจะต้องมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการและปลูกฝังจิตสำนึกด้านการให้บริการอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรมกับลูกค้าทุกคน ไม่ว่าจะรวยหรือจน จะเด็ก ผู้ใหญ่หรือผู้สูงอายุ จะต้องใช้มาตรฐานการบริการที่มีคุณภาพเช่นเดียวกัน จะแบ่งแยกชนชั้นเพื่อการเลือกให้บริการมิได้

2.3 ด้านบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผลการศึกษาพบว่า ธนาคารหรือสถาบันการเงินยังคงมีปัญหาด้านความประพฤติและการปฏิบัติตนของทั้งพนักงานและผู้บริหารที่ไม่สอดคล้องกับการเป็นพลเมืองที่ดี ส่งผลให้เกิดปัญหาการอยู่ร่วมกันของคนในหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและอาจลามไปถึงสังคมและการบริการชุมชนได้ในที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า เพื่อให้เกิดการส่งเสริมการธนาคารที่ยั่งยืน ในทางปฏิบัติแล้วธนาคารหรือสถาบันการเงินควรที่จะปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของทั้งพนักงานและผู้บริหาร เพื่อให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมประจำใจ มองประโยชน์ขององค์กรและประชาชนเป็นหลัก รวมถึงจะต้องมุ่งเน้นการสร้างสรรสังคมที่สงบสุขร่วมกัน โดยการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ดีให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมคนดีให้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารและกำหนดทิศทางขององค์กร

2.4 ด้านการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน จากผลการศึกษาพบว่า ธนาคารหรือสถาบันการเงินไม่มีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงที่ดีพอและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในทุกมิติและอาจมิได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุดและกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อลงทุน ซึ่งจะทำให้การนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า เพื่อให้การประเมินและควบคุมความเสี่ยงของธนาคารหรือสถาบันการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ธนาคารหรือสถาบันการเงินควรที่จะต้องจัดทำกลยุทธ์และแนวทางการประเมินและควบคุมความเสี่ยงที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและเสถียรภาพทางการเมืองในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถที่จะดำเนินนโยบายการบริหารจัดการขององค์กรด้านการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับเสถียรภาพทางการเมืองของประเทศอย่างแยกออกจากกันมิได้ โดยเสถียรภาพทางการเมืองจะมีผลโดยตรงกับความเชื่อมั่นของนักลงทุนทั้งในประเทศและจากต่างประเทศ ดังนั้นการจัดทำกลยุทธ์หรือแนวทางการประเมินและควบคุมความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในแต่ละช่วงเวลาจึงจำเป็นสำหรับธนาคารหรือสถาบันการเงินสมัยใหม่ด้วยเช่นกัน

2.5 ด้านการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผลการศึกษาพบว่า ธนาคารหรือสถาบันการเงินอาจมิได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง โดยเฉพาะการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อสาธารณชน ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อมร่วมกับธนาคารหรือสถาบันการเงินและอาจส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจถึงความโปร่งใสของธนาคารหรือสถาบันการเงินได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ธนาคารหรือสถาบันการเงินจึงควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยในปัจจุบันเป็นเครื่องมือที่

ใช้ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียและสาธารณชนแบบสองทาง โดยจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้คนเหล่านั้นสามารถที่จะสื่อสาร แนะนำ สอบถาม ร้องเรียน หรือแม้แต่ปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ อย่างเปิดเผย โปร่งใส ปราศจากการครอบงำจากบุคคลหรือองค์กรใด ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรรวมถึงบริการในรูปแบบต่าง ๆ ร่วมกัน

2.6 ด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คุณธรรมและจรรยาบรรณ จากผลการศึกษาพบว่า อาจมีพนักงานตรวจสอบภายในบางคนที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณ 4 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเที่ยงธรรม ความรู้ความสามารถและการเก็บรักษาความลับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายในที่สากลยอมรับ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร และจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและประชาชนจำนวนมากได้ ดังนั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ธนาคารหรือสถาบันการเงินจะต้องมีกระบวนการที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ในการตรวจสอบภายใน มีการทวนสอบอย่างเคร่งครัด โดยทั้งผู้มีส่วนได้เสียทั้งจากภายในและภายนอก รวมถึงมีการทดสอบมาตรฐานจริยธรรมและจรรยาบรรณของพนักงานตรวจสอบภายในอยู่เป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจว่า กระบวนการตรวจสอบภายในองค์กรจะได้รับการดูแลและเฝ้าติดตามเพื่อให้เกิดความโปร่งใสมากที่สุด ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารจัดการ ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุนการธนาคารเพื่อความยั่งยืนในประเทศไทย สามารถกระทำหรือขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเสนอแนะว่า ในการศึกษาครั้งถัดไป ผู้วิจัยควรที่จะมุ่งเน้นการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาธนาคารในประเทศไทยแต่ละประเภทให้สามารถเปลี่ยนผ่านไปเป็นธนาคารที่ยั่งยืนได้อย่างมีแบบแผนและส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการน้อยที่สุด โดยการประยุกต์ใช้หลักการธนาคารที่รับผิดชอบผสมผสานเข้ากับการบริหารจัดการธนาคารตามหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางหลักในการบริหารจัดการองค์กร ผู้วิจัยควรที่จะศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลจะช่วยให้ธนาคารเปลี่ยนผ่านไปสู่ธนาคารที่ยั่งยืนได้อย่างไร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลปัจจัยใดบ้าง ที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านนี้มากน้อยอย่างไร แล้วธนาคารซึ่งเป็นองค์กรที่จะต้องตั้งอยู่บนความเชื่อมั่นและน่าเชื่อถือในระดับสูง จะสามารถปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืนได้อย่างไร ผ่านกระบวนการศึกษาแบบผสมวิธีทั้งเชิงคุณภาพโดยการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญและการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติเพื่อยืนยันความถูกต้องและแม่นยำของผลการศึกษาที่ค้นพบ ซึ่งจะช่วยให้ผลการศึกษาของผู้วิจัยมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับจากสาธารณชนทั่วไป